

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na střední škole
Assessment of Employee Learning and Development at a High School

Student:

Tereza Horáková

Vedoucí bakalářské práce:

doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Tereza Horáková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na střední škole**
Assessment of Employee Learning and Development at a High School
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje
 3. Charakteristika vybrané střední školy
 4. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018
Datum odevzdání: 10.05.2019

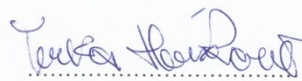

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 6. 5. 2019


Tereza Horáková

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D.za její odbornou pomoc, ochotu, vstřícnost, poskytnutí cenných poznámek a za čas strávený při konzultačních hodinách ohledně mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat vybrané střední škole za poskytnuté informace, bez kterých by bakalářská práce nebyla vypracována.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje	7
2.1	Personální práce, lidské zdroje a jejich řízení	7
2.2	Strategické vzdělávání a rozvoj	8
2.3	Systematické vzdělávání pracovníků	11
2.3.1	Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje	11
2.3.2	Plánování vzdělávání	12
2.3.3	Realizace vzdělávání	14
2.3.4	Kdo ovlivňuje systém vzdělávání a rozvoje	24
2.4	Vyhodnocení vzdělávání	25
2.5	Metody a techniky pro získávání dat	28
3	Charakteristika vybrané střední školy	31
3.1	Základní informace	31
3.2	Historie a současnost střední školy	32
3.3	Struktura zaměstnanců v organizaci	33
4	Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	35
4.1	Charakteristika současné situace vzdělávání a rozvoje	35
4.2	Projekty podporované k dalšímu vzdělávání a rozvoji zaměstnanců	36
4.3	Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na střední škole	37
4.4	Analýza výsledků dotazníkového průzkumu	39
4.4.1	Cíle bakalářské práce a realizace dotazníkového šetření	40
4.4.2	Analýza výsledků dotazníkového šetření	41
4.4.3	Shrnutí dotazníkového průzkumu	54
5	Návrhy a doporučení	56
6	Závěr	58
	Seznam použité literatury	60

Seznam zkratek	64
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na střední škole. Proces vzdělávání a rozvoje je velice podstatný, jelikož je zařazen mezi důležité aspekty každé organizace, která má za cíl být úspěšná. Z tohoto důvodu by organizace měla neustále zamýšlet, jak bude investovat do lidských zdrojů. Cílem vzdělávání a rozvoje v organizaci je neustále zkvalitňovat znalosti a dovednosti zaměstnanců. Následně tyto činnosti pomáhají k dosažení požadovaného cíle celé organizace. Jestliže v organizaci dochází ke vzdělávání a rozvoji, získává tím organizace konkurenční výhodu na trhu, vytváří dobrou zaměstnaneckou pověst a šíří dobré jméno organizace prostřednictvím zaměstnanců. Současně nastává zvyšování výkonů a díky tomu dochází k rozvoji celé organizace.

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat a vyhodnotit nynější systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na vybrané střední škole. Dále identifikovat aplikované metody vzdělávání a rozvoje. Následně na základě zjištěných údajů stanovit možná doporučení, která by mohla vést k zlepšení dosavadního systému vzdělávání zaměstnanců.

Bakalářská práce je rozdělena do šesti kapitol. První kapitola obsahuje úvodní část bakalářské práce se stanovenými cíli. V druhé kapitole jsou charakterizována teoretická východiska vzdělávání a rozvoje. Nejprve jsou vysvětleny pojmy, které souvisí se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, dále je zde popsán cyklus systematického vzdělávání a rozvoje. Třetí kapitola se zabývá charakteristikou vybrané střední školy, na kterou je aplikovaná bakalářská práce. Čtvrtá kapitola je věnována analýze nynějšího stavu v organizaci. V páté kapitole jsou znázorněny návrhy a doporučení na zlepšení aktuálního systému vzdělávání a rozvoje. Celá bakalářská práce je zakončena šestou kapitolou, kde se nachází shrnutí bakalářské práce.

Údaje pro zpracování teoretických východisek vzdělávání a rozvoje jsou získány z odborné literatury. Fakta a informace o popisu vybrané střední školy jsou získány z interních dat střední školy, poskytnuté vedením. Dále z informací volně dostupných na oficiálních stránkách organizace a z dalších internetových zdrojů.

Při bakalářské práci je použita metoda dotazníkové šetření, pomocí kterého jsou zjištěny názory na dosavadní systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na střední škole. Na základě výsledků dotazníkové šetření jsou stanoveny návrhy a doporučení, které by

měly vést k účinnějšímu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na vybrané střední škole.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje

V této části bakalářské práce je obsažena charakteristika řízení lidských zdrojů. Podrobněji jsou zde vysvětleny pojmy a procesy z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.

2.1 Personální práce, lidské zdroje a jejich řízení v organizacích

Veškeré záležitosti spojené s člověkem v organizaci jsou označovány za personální práci či více známějším pojmem personalistika. Prostřednictvím personalistiky se organizace stará o činnosti, které jsou sdruženy s člověkem v pracovním procesu (Koubek, 2015).

Pojmy jako jsou personalistika, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů mohou být vnímány jako shodné termíny. Nicméně Koubek (2007) definoval personální práci či personalistiku jako obecný úsek, neohledně na to, o jaké pojetí, strukturu či vývojovou etapu jde. Z toho vyplývá, že personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů představují jednotlivé etapy personální práce, které jsou postupně seřazeny po sobě (Koubek, 2007).

Fungování každé organizace spočívá ve spojení a hromadění materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Stálé aplikování těchto zdrojů je hlavním úkolem organizačního řízení. Je zapotřebí, aby lidské zdroje byly středem řízení organizace (Vodák a Kucharčíková, 2007).

Lidský zdroj v organizaci může být používán v konkurenčním boji, nicméně pokud s ním není vhodně zacházeno, může se stát pro firmu rizikovým faktorem (Měrtllová, 2014).

Aby organizace byla schopna dosahovat svých cílů a zároveň uspokojovat potřeby svých zaměstnanců, je důležité propojit psychologické metody. Psychologické metody jsou využívány při analýze organizace, připravování systémů, výběru zaměstnanců, rozvoji zaměstnanců či poskytování poradenské činnosti (Koubek, 2014).

Řízení lidských zdrojů patří mezi poslední stanovenou koncepci personální práce. V této koncepci je člověk vnímán jako podstatný faktor v organizaci (Koubek, 2015).

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34) uvádí, že „Lidský kapitál je souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a

energie, jimž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů.“

Lidský kapitál představuje znalosti, schopnosti a dovednosti lidí, kteří budují hodnotu organizace. Jedná se o propojení inteligence, získaných dovedností a zkušeností, které napomáhají organizaci vytvořit jedinečný charakter. Jedinci disponují vrozenými předpoklady, svým chováním a zálibami, které jsou následně vkládány do práce. Lidský kapitál je možné měnit, učit a inovovat. Pomocí lidského, organizačního a společenského kapitálu je vytvářen kapitál intelektuální (Armstrong, 2015).

Armstrong (2015), Koubek (2015), Bláha et al. (2013) uvádí, že řízení lidských zdrojů je strategický a logický postoj toho nejvzácnějšího v organizaci. Mluví se zde o pracujících osobách v organizacích, které přispějí svou prací k dosažení cílů jako jedinec či kolektiv.

Cílem řízení lidských zdrojů je napomáhat dlouhodobým cílům organizace, které by měly být v souhře se strategií celé organizace a strategií lidských zdrojů. Dalším cílem je vytvářet kulturu organizace, která je orientována na zvyšování výkonu. Zároveň vybírat takové jedince, kteří budou nadaní, kvalifikovaní a loajální. Dalším cílem řízení lidských zdrojů je vybudovat pozitivní atmosféru mezi pracovníky, vytvářet bezpečné a důvěryhodné prostředí a aplikovat etický přístup k vedení osob (Armstrong, 2015).

Řízení lidských zdrojů je bráno jako navrhování určitého systému řízení v organizaci. Tento systém by měl zajistit, aby lidský talent byl účinně využit k dosažení organizačních cílů (Mathis a Jackson, 2008).

2.2 Strategické vzdělávání a rozvoj

Strategické vzdělávání a rozvoj je chápáno jako systém či přístup, který podporuje vývoj zaměstnanců. Strategické vzdělávání a rozvoj rovněž napomáhá organizaci plnit své strategické cíle prostřednictvím správného využívání lidských zdrojů. Stejně jako strategické řízení lidských zdrojů, vychází strategické vzdělávání a rozvoj z toho, že lidský zdroj je klíčem k prosperitě celé organizace (Armstrong, 2015).

Mezi podstatné důvody, proč by organizace měla pečovat o proces vzdělávání svých zaměstnanců, patří například uvedení nových technologií na trh, proměnlivost a různorodost lidských požadavků, významné zaměření na poměr kvality a ceny anebo dobrá zaměstnanecká pověst (Koubek, 2015).

Učení se je charakterizováno stálou změnou chování. Tato změna je způsobená konáním určité činnosti nebo zkušenosti jedince. Vyskytují se dva typy učení se, spontánní a organizované. Větší pozornost je kladena organizovanému učení, jelikož organizované učení je demonstrováno vzděláváním. Učení je rozloženo do tří úrovní, a to do individuální, skupinové a organizační úrovně (Hroník, 2007; Čopíková et al., 2015).

Pojem učení představuje mnohem víc než vzdělávání a rozvoj, i když dochází k učení, neznamená to, že dochází i ke vzdělávání. Je možné učit se nežádoucím praktikám, které nelze označovat za rozvoj (Hroník, 2007).

Armstrong (2015, s. 348) tvrdí, že „Učení se v organizaci se týká metod, které organizace uplatňuje, aby podporovala učení se lidí v organizaci. Přitom to není soubor všech vzdělávacích a rozvojových aktivit, které v organizaci probíhají“.

Stylu učení budou ještě vysvětleny v podpodkapitole 2.2.3.

Vzdělávání představuje jednu podobu učení se, která je uspořádána a institucionalizovaná. Vzdělávací činnosti jsou vymezeny svým vznikem a závěrem (Hroník, 2007; Čopíková et al., 2015).

Horváthová et al. (2014, s. 80) udává, že „Vzdělávání je proces, při němž lidé získávají a rozvíjejí specifické dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje potřebné pro kompetentní výkon na jejich současné pracovní pozici.“

Koubek (2015) rozlišuje dvě oblasti vzdělávání a jednu oblast rozvoje. Jedná se o oblasti všeobecného vzdělávání, odborného vzdělávání a oblast rozvoje. V oblasti všeobecného vzdělávání jsou formovány základní vědomosti a dovednosti. Tyto vědomosti a dovednosti udělují určitou pozici člověku ve společnosti. Na základě těchto schopností dochází k získávání a podporování rozvoje pracovních schopností a dalších vlastností.

Koubek (2007) a Čopíková et al. (2015) uvádí, že oblast odborného vzdělávání je orientována na danou profesi. Obsahuje obecnou přípravu na povolání, vzdělávání při adaptačním procesu, doškolení neboli prohlubování kvalifikace, rekvalifikaci či přeškolení. Do oblasti odborného vzdělávání lze zařadit profesní rehabilitaci, která spadá pod rekvalifikaci. Profesní rehabilitace se týká opakovatelného pracovního začlenění jedinců, kterým zdravotní stav neumožňuje natrvalo vykonávat odpovídající pracovní činnost.

Další oblasti vzdělávání se mohou uspořádat dle vlastního obsahu jedince (Hroník, 2007):

- Funkční oblast – Vztahuje se k popisu pracovní pozice, zajišťuje to, aby zaměstnanec mohl stále vykonávat svou profesi.
- Doplnkové funkční vzdělávání – Toto vzdělání je bráno jako rozvíjející, pro každého zaměstnance může být doplnkové a funkční vzdělání vnímáno odlišně.
- Manažerské vzdělávání – Zahrnuje se zde MBA, nácviky týmového řešení problémů, rozšíření manažerských schopností.
- Účelové vzdělávání – *Stress management*, *time management*, účinné telefonování.
- Školení ze zákona – Tato oblast nemá výběrové řízení, je určeno pro všechny.
- Jazykové vzdělávání
- IT vzdělávání

Metody vzdělávání popisovány v podpodkapitole 2.2.3.

Rozvoj představuje proces, pomocí kterého je možné zdokonalovat nynější stav vědomostí, dovedností a schopností ke stavu budoucímu. Je nezbytné, úroveň těchto vědomostí, dovedností a schopností stále zvyšovat. Rozvojové činnosti jsou orientovány na přípravu pracovníků. Tato příprava je zaměřená na složitější a zodpovědnější úkony (Horváthová et al., 2014).

Koubek (2007) a Čopíková et al. (2015) tvrdí, že oblast rozvoje je zaměřena na dosažení rozsáhlejší škály vědomostí a dovedností, které nejsou prozatím potřebné k vykonávání dosavadního zaměstnání. Podstatné místo v této oblasti získává formování osobnosti jedince. Oblast rozvoje je značně zaměřená na kariéru jedince než na současné zaměstnání.

Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem je ten, že vzdělávání se zaměřuje na získávání znalostí, dovedností a schopností, které napomáhají zvýšit výkon při nynější pracovní pozici. Vzdělávání je vnímáno jako krátkodobá záležitost. Měření účinnosti vzdělávání je prováděno prostřednictvím testů, certifikátů, hodnocení pracovníků či analýzou nákladů a přínosů. Rozvoj, na rozdíl od vzdělávání, se orientuje na budoucí požadavky, rozvojové činnosti. Působí na osobní i profesní rozvoj. Zároveň se jedná o časově dlouhodobou záležitost (Mathis a Jackson, 2008; Horváthová et al., 2014).

2.3 Systematické vzdělávání pracovníků

Systém vzdělávání pracovníků v organizaci je označen za stále opakující se cyklus. Systém je vymezen z pravidel a principů vzdělávací strategie. Řídí se podle strategických cílů organizace a staví na organizačních a institucionálních předpokladech vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Systematické vzdělávání přispívá k jednomu z nejdůležitějších cílů personální práce, a to k uspokojování potřeb dané organizace vzhledem k pracovním schopnostem zaměstnance (Koubek, 2015).

Cílem systematického vzdělávání je, aby zaměstnanci dokázali zrealizovat pracovní úkony, které vedou k dosažení cílů organizace. Díky tomu dochází k zvýšení konkurenční výhody, blaha organizace a zároveň k sebeuplatnění jedince. Účinné aplikování systematického vzdělávání a rozvoje směřuje k pevnému spojení zaměstnance s organizací. Toto spojení vede ke zvýšení spokojenosti a k věrnosti k organizaci (Horváthová et al., 2014).

Systematické vzdělávání a rozvoj je úzce spojeno s hodnocením účastníků vzdělávacího a rozvojového procesu. Pouze z výsledků vyhodnocení je možné rozvrhnout další rozvoj a vzdělávání (Bláha et al., 2013).

Firemní vzdělávání není otázkou krátkodobého horizontu. Účinně vykonané vzdělávání je prezentováno dlouhodobým procesem. Tento proces je rozvrhnut do čtyř etap (Vodák a Kucharčíková, 2011):

- Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje
- Plánování vzdělávání a rozvoje
- Realizace vzdělávací aktivit
- Hodnocení účinnosti vzdělávání a rozvoje

2.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje

V této první etapě je nejpodstatnější dosáhnout souladu zájmů organizace a jedince. Základem pro vytvoření souhry je dostatečná znalost strategie organizace (Hroník, 2007).

Bláha et al. (2013) uvádí, že analýza vzdělávacích a rozvojových potřeb vyplývá ze zkoumání vzdělávacích potřeb ve třech stupních: jednotlivec – tým – organizace.

Rozbor potřeb vzdělávání závisí na hromadění informací o současné situaci vědomostí, schopností a dovedností pracovníků. Dále o produktivitě jedinců, skupin a organizace (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Bartoňková (2010) udává, že pro analýzu vzdělávacích potřeb jsou rozlišovány následující tři skupiny zdrojů:

- Celopodnikové údaje – Organizační analýza neboli celopodnikové údaje obsahují cíle a plány organizace. Dále se zahrnují informace o uspořádání organizace, o výrobním programu, o dostupných zdrojích (lidských, finančních, materiálních), o složení pracovníků, informace o účinnosti, finanční a marketingové plány.
- Analýza práce – Nazýváno také údaje o pracovním místě. Analýza zahrnuje charakteristiky pracovních pozic, jejich upřesnění, informace o stylu vedení, údaje o vztazích v organizaci a na pracovišti. Dále se zaměřuje na *interview* se zaměstnanci, kteří opustili organizaci, na porady s vyšším managementem a na požadovanou úroveň vzdělávání.
- Analýza osob – Také označováno jako údaje o pracovníkovi. Analýza obsahuje poznámky o hodnocení zaměstnance, o dosaženém vzdělání, kvalifikaci, o zúčastnění se vzdělávacích programů, o výsledcích daného pracovníka v programů. Dále obsahuje záznam z pohovorů či dotazování zaměstnance, přičemž jsou zjišťovány postoje a názory pracovníka.

Cílem analýzy potřeb vzdělávání je určení odlišných skutečností mezi dosavadním a požadovaným výkonem. Dále vymezení metod a forem, které přispějí k příznivým změnám (Barták, 2007).

Za výsledek identifikace je považováno stanovení nedostatků ve výkonnosti. Tyto nedostatky je třeba postupně vylučovat a soustředit se na ty, které je možné zlikvidovat pomocí vzdělávacího procesu. Odchylka mezi žádnou výkonností a výkonností dosavadní se nazývá výkonnostní mezera (Bláha et al., 2013).

2.3.2 Plánování vzdělávání

Další fází cyklu je interpretace výsledků zjištěných z identifikace potřeb. Tyto získané výsledky se vztahují k plánování vzdělávání. Zde si organizace musí uvědomit, zda zjištěný problém je možné řešit vzděláváním. Jestliže organizace učiní závěr takový, že ke zlepšení situace vede cesta pomocí vzdělávání, je nutné stanovit formu a způsob vzdělávání (Bartoňková, 2010).

Bartoňková (2010) a Horváthová et al. (2014) tvrdí, že díky analýze potřeb je organizaci známo, co by mělo být objektem vzdělávání a kdo by měl být účastníkem vzdělávacích aktivit. Prvním úkolem plánování je určení cílů vzdělávání. Poté jsou sestaveny plány na vzdělávání a rozvoj. Nezbytností je, aby navrhované cíle byly propojené a sladěné se strategií vzdělávání a rozvoje v organizaci:

- Hlavní cíle – Hlavní neboli programové cíle, jsou prezentovány jako vize či idea. Tyto cíle by měly být dosaženy v dlouhodobějším časovém období. Tento stupeň cílů může být měřen podle Kirkpatrickova/Phillipsova modelu.
- Studijní cíle – Zobrazují jednotlivé cíle vzdělávacích a rozvojových aktivit. Řadí se zde skutečná míra znalostí, dovedností a chování, ke které by účastníci po absolvování vzdělávací a rozvojové akce měli dospět.
- Dílčí cíle – Vztahují se také ke konkrétní vzdělávací činnosti. Zároveň vymezuje stupeň znalostí a dovedností, kterou by absolventi měli disponovat po dokončení každé dílčí fáze vzdělávacího a rozvojového procesu. Díky dopracování se na tuto úroveň, se účastník může přesunout na cíle studijní a poté na cíle hlavní.

Vodák a Kucharčíková (2011) udávají, že po vymezení cílů by měl být navržen dobrý plán vzdělávání a rozvoje. Plán by měl zahrnovat odpovědi na následující dotazy:

- Co by mělo být předmětem vzdělávání?

Proces vzdělávání by měl zaměstnancům pomoci k získání nových schopností. Ideální vzdělávací plán je ten, který přihlíží k požadavkům a specifikacím organizace.

- Na jaké zaměstnance bude vzdělávání cíleno?

Jde o vytvoření cílové skupiny pro vzdělávací proces. Tato skupina by měla být stejnorodá. Tím se zamýšlí, aby zaměstnanci, kteří jsou vzděláváni, měli podobnou funkční pozici a stejný stupeň schopností. Významným podnětem k povzbuzení vzdělávání může být to, že výukových programů se společně se zaměstnanci zúčastní manažer.

- Pomocí jakých metod bude vzdělávání uskutečněno?

Organizace si může vybrat z několika běžných anebo novodobých trendů metod.

- Jaká vzdělávací instituce bude nejvhodnější?

Organizaci může být poskytnuto velké množství vzdělávacích institucí, které nynější trh nabízí. Proces vzdělávání a rozvoje může být umožněn interními specialisty či externími organizacemi.

- Kdy a v jakém časovém horizontu bude vzdělávání realizováno?

Organizace si musí vytyčit, zda se bude jednat o opakovatelný proces v pravidelných časových úsecích anebo se bude jednat o jednorázovou výuku.

- Na jakém místě bude vzdělávání realizováno?

Organizace si může zvolit, zda vzdělávání a rozvoj bude probíhat v organizaci či mimo ni. Většinou se prokazuje vykonávat vzdělávací činnosti mimo organizaci. Účastníci totiž nejsou rozptylováni pracovními úkony a mohou se plně věnovat vzdělávacím činnostem.

- Jak a kdy se uskuteční hodnocení celého vzdělávacího plánu?

Hodnocení vzdělávacího a rozvojového procesu patří mezi nejdůležitější fáze cyklu. Při hodnocení jsou zjišťovány celkové přínosy vzdělávání.

- Jaké náklady pro vzdělávání vzniknou?

Rozpočet by neměl zahrnovat jen přímé náklady, ale také náklady věnované na pracovní čas zaměstnanců.

2.3.3 Realizace vzdělávání

Pomocí realizace vzdělávání je dovršen celý cyklus. Při této fázi je důležité postupovat správně a ostražitě. Při nesprávném postupu může dojít k zmaření veškeré snahy, která byla projevena v předchozích etapách (Hroník, 2007).

Vodák a Kucharčíková (2011) rozlišují etapy realizace, které se skládají z několika podstatných komponentů. Komponenty určitou silou působí na průběh celého procesu realizace, patří zde:

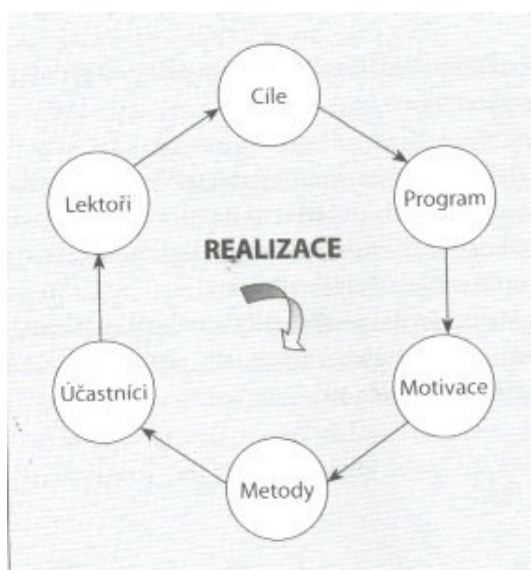
- Cíle
- Program
- Motivace
- Metody
- Účastníci
- Lektori

Bartoňková (2010) přiřazuje k těmto hlavním faktorům ještě organizační a finanční zabezpečení celého procesu. Tato zabezpečení pronikají do všech etap realizace vzdělávání. Zpravidla se jedná o tři úseky:

- Příprava – Návrh je již zpracován. Po zpracování je však nutné nachystat vše potřebné, aby vzdělávací plán byl uskutečněn. Je zapotřebí přichystat potřebné nástroje, materiály, lektora a účastníky.
- Vlastní realizace – Tento úsek obsahuje zahájení procesu, kontrolování průběhu či řešení případných záležitostí.
- Transfer – Do transferu patří například vypracování fotodokumentace, videozáznamů z kurzu, sepsání nově získaných názorů, která vznikly při procesu. K tomu to úseku má pravomoc pouze vedení organizace.

Cyklus realizace vzdělávání je zobrazen na obrázku:

Obrázek 2.1 Realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99

Cíle vzdělávacího procesu

Vodák a Kucharčíková (2011) rozdělují cíle podle zjištěných potřeb vzdělávání. Aby cíle byly zřejmé je dobré je rozvrhnout do dvou skupin:

- Programové cíle – Zobrazují celkové cíle vzdělávacího a rozvojového procesu, jako důsledek procesu zjištění potřeb vzdělávání.
- Cíle kurzu – Zobrazují cíle dílčích vzdělávacích činností, které mohou zahrnovat jednotlivé cíle.

Vodák a Kucharčíková (2011) rozlišují pojem záměr a cíl. Záměr znázorňuje to, čím se lektor chce během lekce zabývat. Cílem je představováno to, co zúčastnění budou po absolvování kurzu, schopni vykonávat. Záměr souvisí s lektory a cíl s účastníky. Pro dosažení potřebného výsledku vzdělávacích aktivit je podstatné:

- Aby účastníci byly předem informováni se záměry a cíli kurzu.
- Aby záměry a cíle byly ve shodě se dlouhodobou strategií a cíli organizace.
- Aby cíle měly základní rysy (měřitelnost, konkrétnost, dosažitelnost a časovou vymezenost).

Program

Aby vzdělávání bylo účinné, je nezbytné, aby u školených zaměstnanců došlo k trvalé změně znalostí, schopností a pracovního chování. Daným požadavkům je nutné vytvořit přesný program. Je zapotřebí aby program zahrnoval časové vymezení, obsah, metody a pomocné nástroje. Pro vykonání plynulého naplnění programu, je nutné zajistit, aby účastníci rozuměli všem bodům programu. Zároveň je nutné, aby bylo známo, co účastníci od kurzu očekávají. Dále je zapotřebí vytvořit smlouvu či pravidla mezi lektorem a účastníky, které budou dodržovány. V neposlední řadě zajistit, aby lektori byli schopni vytvořit dostatečnou časovou rezervu na zopakování probíraných informací (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Motivace

Aby organizace u zaměstnanců vzbuzovala motivaci ke vzdělání, je důležité, aby jim nově získané vzdělávání přivedlo pocit spokojenosti. Jestliže zúčastněný nepokládá vzdělávání a rozvoj jako významnou část pracovního procesu, může dojít k selhání vzdělávacího programu (Armstrong, 2007).

Kirovová (2017) tvrdí, že motivace je vnitřní reakce osoby, díky které je ovlivňováno její chování. V pracovním prostředí se motivace může zobrazovat jako snaha, dosažení cílů, houževnatost, kooperace s kolegy či zájem o pracovní činnosti. Motivace je projevována pomocí stanovení cílů jedince. Jedinec si cíle vybírá a rozhoduje jaké aktivity jsou po něj podstatné. K motivaci se vztahuje pojem motiv. Motiv je vyznačován jako příčina motivace neboli činitel, který zahájí procesy motivace. Motiv je charakterizován tím, že má pokaždé směr, určitou úroveň intenzity a trvalosti či proměnlivosti. Stejně jak motivace, tak motiv nemusí, být vždy úmyslný. Motivy jsou rozděleny na intrinsické a extrinsické.

Intrinsické motivy jsou projevovány vnitřními podněty osoby, mohou to být například cíle či zájmy jedince. Člověk sám uskuteční danou činnost, pro kterou se sám rozhodl a činnost ho zajímá.

Extrinsické motivy jsou vnější pohnutky člověka ovlivňovány prostředním, ve kterém se jedinec nachází. Jako vnější pohnutka může být chápán pracovní úkol, požadavky nadřízených či eventuality vzdělávání. Extrinsické motivy mohou být také zobrazovány jako stimul.

Jestliže zaměstnavatel potřebuje zaměstnance motivovat určitým směrem, uplatňuje extrinsickou motivaci neboli stimulaci. Stimul ovšem není u zaměstnanců pocíťován do takové míry jak intrinsický motiv. Velkou roli hraje to, zda stimul je ve vzájemné souhře s intrinsickými motivy a osobními rysy jedince. Za stimuly i intrinsické motivy mohou být považovány pracovní úkoly, obsah práce, pracovní poměry, pracovní prostředí, potencionální profesní a osobní rozvoj či finanční ohodnocení. Vliv obou motivů na motivaci jedince je různý. Záleží na mnoho okolnostech, jako je například úroveň dosaženého vzdělání, zkušenosti či styly vedení. Motivace není závislá pouze na motivech, ale také na emocích, prostředím či uvažováním jedince.

Metody vzdělávání

Při každém vzdělávání a rozvoji je nutné vybrat danou metodu vzdělávání. Jestliže má být vybraná vzdělávací metoda co nejúčinnější, je zapotřebí splnit dva požadavky. První požadavek je ten, aby vybraná metoda byla co nejvíce přiblížena reálným pracovním úkonům. Druhý požadavek spočívá v tom, aby nově osvojená metoda byla odzkoušená ihned. Díky tomu pracovník získá vlastní zkušenost (Urban, 2013).

Významnou otázkou je také to, jak výuka bude probíhat a jaký bude mít rozsah. Vzdělávání by mělo být uskutečněno v určitém čase, místě a v určené skupině lidí. Dle těchto požadavků lze proces rozdělit na přímou výuku neboli prezenční vzdělávání. Přímá výuka probíhá tváří v tvář vzdělavatele a vzdělávaného. Dále na kombinovanou výuku, která zahrnuje semináře, individuální studium a výcvikové semináře. V poslední řadě je zde zahrnuto distanční vzdělávání. Distanční vzdělávání je zprostředkováváno pomocí sítí a počítačů, radí se zde samostudium anebo e-learning (Bartoňková, 2010).

Při výběru metod by měl být brán ohled na to, jaké je téma vzdělávacího kurzu. Dále jaké jsou počáteční znalosti účastníků, zkušenosti lektora a jaký výstup organizace očekává (Evangelu et al., 2013).

On the job – Metody, pomocí kterých vzdělávání probíhá přímo na pracovišti, při vykonávání pracovních úkonů (Bláha et al., 2013).

Většina metod *on the job* je charakterizována osobním přístupem mezi lektorem a účastníkem. U metod je často zobrazována spolupráce se zkušeným pracovníkem. Tato zkušenost může zkušeného zaměstnance zdokonalit v personálních či manažerských aktivitách (Měrtlová, 2014).

Metody *on the job* by měly být protěžovány většinou v menších firmách. Neosvědčují se ve firmách, kde se nachází velké množství pracovníků (Bláha et al., 2005).

Výhodou metod *on the job* je to, že nejsou finančně nákladné. Nicméně výkon lektora se může snížit, neboť věnuje svůj čas vzděláváním ostatních pracovníků. Metoda obnáší více praktických dovedností. Účastníci se vzdělávají přímo při konkrétních situacích nikoli ve smyšlených. Nevýhodou může být to, že organizace není schopná nalézt vždy způsobilé lektory. Současně výuka může probíhat v nehodných podmínkách, jako je hluk či nepořádek (Koubek, 2007).

- Instruktaž při výkonu práce – Účastník je v roli pozorovatele, který napodobuje činnost školitele. Instruktaž je prováděna při zaškolení i zaučení. Jedná se o rychlou metodu, při níž jsou zaměstnancem osvojeny schopnosti a dovednosti k požadované práci (Šikýř, 2012).
- Koučování – Jedná se o napomáhání koučovanému při zvyšování výkonu, zdokonalování jeho dovedností a schopností. Kouč pokládá otevřené a učící se otázky. Výhodou metody je kooperace kouče a koučovaného. Koučování se provádí na neformální půdě. Dochází k řešení konkrétních skutečností a problémů. Kouč vzbuzuje k inovativnosti a k vlastnímu rozvoji. Nevýhodou koučování je to časová obtížnost anebo omezené dovednosti kouče (Bláha et al., 2013).
- Mentorování – Mentor je vyškolený jedinec, který napomáhá jedincům při vzdělávání a rozvoji. Mentor poskytuje odborné vedení, doporučení a oporu. Výhodou metody je, že podněcuje ke vzdělávání na pracovišti. Prostřednictvím toho dochází k rychlejšímu vytvoření konkrétních znalostí a dovedností, které jsou nezbytné k provádění dané práce. Pomocí mentorování je pracovníkům poskytováno individuální řízení od zkušeného zaměstnance, který se v organizaci dobře orientuje (Armstrong, 2015).

- Asistování – Účastník vzdělávání je v roli pomocníka, který je přiřazen zkušenějšímu zaměstnanci. Pomocník má za úkol vypomáhat neboli asistovat při práci. Zároveň u vzdělávaného má docházet k osvojování pracovních postupů od zkušenějšího zaměstnance. Postupem času je vzdělávaný naučen vykonávat práci samostatně. Metoda asistování je vhodná při manuálních a řídicích prací. Výhodou je, že se soustřeďuje více na praxi než na teorii. Nevýhodou může být to, že účastník si může osvojit i nežádoucí praktiky. Údaje jsou poskytovány pouze z jednoho zdroje. Současně imitování naučené činnosti může ohrozit kreativní přístup (Měrtlová, 2014).
- Rotace práce – Účastník je během výuky přesouván na různá pracoviště, kde je nutné řešit různé pracovní úkony. Vzdělávaný musí být schopný se vypořádat s jinými pracovními podmínkami a kolektivem. Tato metoda zdokonaluje kvalifikaci a schopnost přizpůsobit se (Šikýř, 2012).
- Delegování – Tato metoda je charakterizována tím, že nadřízený převede část svých úkolů a odpovědností na své podřízené v oblastech, kde jej mohou nahradit. Nadřízený by měl delegovat pouze úkoly, jejichž postup je dobře pochopitelný a předem určený. Nelze delegovat úkoly s velkou mírou zodpovědnosti. Osoby, které budou delegovány, by měly být vybrány dle potřebných kvalifikací, znalostí, zkušeností a schopností. Pokud nadřízený velmi důkladně deleguje, může to vést k omezení aktivity podřízeného. Jestliže však nadřízený neobjasní podřízenému úkol a jeho provedení, může se stát, že zaměstnanec daný úkol nepochopí a vykoná jeho provedení chybně (Dvořáková, 1994; Zelinková, 2017).

Mezi další metody *on the job* jsou řazeny prověření úkolem, konzultování, či pracovní porady (Koubek 2015).

Off the job – Metody, které probíhají mimo pracoviště. Řadí se zde vzdělávání ve vzdělávacích institutech či ve zvláštních zařízeních (Bláha et al., 2013).

Metody se aplikují při zaškolení nových zaměstnanců či rozvoji stávajících pracovníků. Klasické typy těchto metod se zaměřují na rozvoj vědomostí a sociálních atributů. Na rozdíl od modernějších typů, které se soustřeďují jak na rozvoj vlastností, tak na rozvoj dovedností. Výhoda metod *off the job* spočívá v tom, že výukové lekce jsou vykonávány specialisty daného oboru. Účastníci mají možnost pracovat s novým zařízením. Účastníci také mohou do organizace vnést nové poznatky, které získali například od zaměstnanců z jiných firem. Nevýhodou těchto metod je finanční náročnost. Metody se zaměřují spíše na teorii. V praxi mohou být poznatky těžce proveditelné, neboť

firma vzdělávaného nemusí mít dostatečné vybavení. Uvolnění zaměstnance organizaci může také způsobit potíže (Koubek, 2007).

- Přednášky – Účastníci si osvojují nové informace dle výkladu lektora. Přednáška patří mezi metody, které poskytují informace rychle a snadno. Nicméně účastníci se nacházejí v roli posluchače a nepodílejí se na metodě tak aktivně jako školitel (Šikýř, 2012).
- Semináře – Je také používán pojem skupinová diskuze. Jedná se o směnu přednášky, kdy zúčastnění jsou pobízeni k aktivnímu zapojování. Při seminářích hraje důležitou roli moderátor, který by měl debatu zaměřit k určitému směru (Koubek, 2015).
- Demonstrování – Předávání dovedností a schopností danou formou, při které se využívají pomůcky jako jsou počítače, trenažery či zinscenování správného pracovního postupu. Na rozdíl od zmíněných metod, je demonstrování zaměřeno na praktické zužitkování naučených dovedností. Vzdělávaný si tak může otestovat naučenou dovednost bez strachu či hrozby z poškození. Nicméně při demonstrování jsou situace pracovního procesu zlehčovány (Koubek, 2015).
- Případové studie – Případové studie patří mezi populární metody vzdělávání. Metoda je používána většinou manažery či kreativními pracovníky. Hlavní znak této metody spočívá v tom, že účastníci studují a rozebírají skutečný či fiktivní organizační problém. Následně se účastníci snaží doporučit návrhy na řešení daného problému. Výhoda této metody spočívá v tom, že dochází ke zdokonalování analytického smýšlení. Účastníci projevují snahu nalézt správné řešení. Vzdělavatel je v roli moderátora. Od vzdělavatele je vyžadována pečlivá příprava a zároveň zpětná vazba na navrhované řešení problémů (Měrtlová, 2014).
- Outdoorové aktivity – Účastníci se vzdělávají pomocí sportovních aktivit, které probíhají v přírodě. Během outdoorových aktivit účastníci využívají přirozeně vyvolané schopnosti jako je rozhodování, komunikace, analyzování či hodnocení (Šikýř, 2012).

Mezi další metody *off the job* jsou zařazeny workshopy, hraní rolí, brainstorming, simulace, učení se hrou nebo pohybovými aktivitami (Koubek, 2015).

E – learning

Armstrong (2015, s.361) definoval e – learning jako „...využívání informačních a komunikačních technologií za účelem podporování jednotlivých zaměstnanců při jejich

vzdělávání, a to především z hlediska zprostředkovávání studijních materiálů a odborného vedení.“

Armstrong, (2007) uvádí, že e – learning je považován za metodu, která se opírá o učení se pomocí informačních technologií. Metoda byla vytvořena za účelem zkvalitnit a rozvinout vzdělávání *face to face*. E – learning se od těchto metod odlišuje tím, že vychází ze sítí. Cílem e – learningu je poskytnout vzdělávání tehdy, kdy je nejvíce žádané a nutné. Výuka může být poskytována po malých dávkách, které jsou směřovány ke splnění cíle vzdělávání. Jsou rozlišeny tři druhy e – learningu:

- Omezený a samostatný e-learning – Vzdělávaný jedinec využívá určitou technologii, která není připojena na vzdělavatele či ostatní členy vzdělávacího procesu.
- Živý e-learning – Znamená takové využití vzdělávací technologie, kdy vzdělavatel a vzdělávaný jsou ve spojení. Společně se nenacházejí ve stejném prostředí či místnosti.
- Kolektivní e-learning – Využívá ke vzdělávání diskuzní fóra, společné *chaty* a praktiky. Členové vzdělávacího procesu navzájem komunikují, předávají si údaje a hodnoty.

Hlavním nástrojem této metody jsou informační technologie, pomocí kterých jsou vymodelovány pracovní situace. Pomocí využití grafů, schémat a obrázku je vzdělávací proces lépe zapamatovatelný a vnímán zlehčeně. E-learning poskytuje zúčastněnému různé druhy testů. Testy jsou okamžitě vyhodnoceny a zároveň upozorní na prostor pro zlepšení. Vzdělávaný se může spojit s lektorem či s dalšími vzdělávanými. U této metody je výhoda v tom, že se dá používat jak pro jedince, tak pro skupinu lidí. Rychlost procesu si může vzdělávaný přizpůsobit podle sebe. Jedná se interaktivní metodu, která poskytuje okamžitou zpětnou vazbu. E-learning umožňuje vzdělávání pomocí zábavné a dobře pamatovatelné formy. Metodu lze zařadit jak do metod *on the job* tak do metod *off the job* (Koubek, 2015).

E – learning je metodou, která je stále více používána a nabízí velké množství studijních materiálů. Nicméně nedokáže vzdělávanému vynahradit kontakt s člověkem neboli některé z jeho rysů. Díky tomu, nynější společnost se zaměřuje na spojení výuky s počítačem a s výukou prováděnou lektorem. Toto spojení se nazývá *blended learning* (Horváthová et al., 2014).

Účastníci

Každému jedinci vyhovuje jiný styl učení. Někteří preferují praktickou výuku a dokážou se poučit ze svého pochybení. Jiným může vyhovovat abstraktní debata (Vodák a Kucharčíková, 2007).

Kolbův styl učení

Kolb tvrdí, že proces učení se děje ve čtyřech etapách. Proces je účinný tehdy, pokud člověk podstoupí všechny čtyři fáze. Začátek cyklu se děje ve fázi, kdy jedinec prožívá konkrétní zkušenost, nad kterou přemýšlí v odlišných směrech. Díky přemýšlení vzniká vytvoření určité hypotézy. Platnost hypotézy se poté snaží ověřit. Po ověření dochází k získávání dalších zkušeností a proces se opakuje (Hroník, 2007).

Kolbův cyklus se snaží ukázat, jak s novou zkušeností daná osoba pracuje. Tato předloha se uplatňuje jak pro individuální učení, tak pro organizační (Koubek, 2014).

Armstrong (2015) uvádí Kolbův cyklus učení ve čtyřech etapách:

- Zkušenost – může být cílená či neplánovaná.
- Pozorování a reflexe – aktivní uvažování o získaných zážitcích.
- Abstrakce – vytváření různých teorií na základě osvojených zkušeností.
- Experimentování – ověřování nově vzniklých teorií, které zapříčiňují nové.

Pavlica et al. (2015) rozlišuje čtyři styly učení, které vyplývají z Kolbova cyklu učení:

- Aktivní styl – Jedinci, kteří uplatňují aktivní styl učení jsou otevření všemu novému. Neobvyklé a složité situace vnímají jako výzvu. Tito jedinci jsou schopni ovládnout pocit nejistoty. Větší důraz než na logiku, kladou na pocity a dojem. Problematikou se nezaobírají do hloubky a mají sklony k riskování. Jestliže jedinec často aplikuje aktivní styl učení, může to vést k nedostatku systematické práce či kritického úsudku na skutečnost. Za neprojevení aktivního stylu učení u jedince, mohou stát obavy z nepřesných situací a malá sebejistota.
- Teoretický styl – Pro jedince, kteří aplikují teoretický styl učení je charakteristické dlouhé přemýšlení, plánování a logické smýšlení. Nové poznatky systematicky porovnávají s předešlými znalosti a zkušenostmi. Lidé, kteří využívají teoretický styl učení se obvykle snaží o bezchybné a dokonalé provedení dané činnosti. Akceptují

pouze informace, které jsou vědecky ověřené. Jedincům, kteří aplikují tento styl velmi často, schází spontánnost anebo empatie.

- Reflektivní styl – Tento styl je typický pro jedince, kteří rádi pozorují situaci z vpovzdálí a shromažďují poznatky z různých zdrojů. Tito lidé se řadí mezi dobré posluchače, mají rádi jistoty, nedokážou být výkonní při práci pod tlakem. Rozhodnutí provádějí na základě zjištěného přehledu a znalosti okolností. Častá aplikace reflektivního stylu může způsobit neschopnost rychlého rozhodování a osvojování si vědomostí pomocí pokusů a omylů.
- Pragmatický styl – Lidé, kteří upřednostňují pragmatický styl učení uplatňují především praktické poznatky a postupy. Stále se snaží nalézt cestu, jak si danou práci ulehčit. Jak zkvalitnit proces, na kterém se podílí. Také preferují rychlé jednání. Jedinci, kteří často uplatňují tento styl učení, postrádají dovednosti vytvořené díky pečivé analýze. Účastníci neposuzují okolností z různých stran a nejsou dostatečně empatičtí.

Je velmi pravděpodobné, že jedna osoba zvládne být jak reflektorem, tak i teoretikem. Nicméně další osoba dokáže být jak aktivistou, tak pragmatikem. Tímto může dojít ke kombinaci uvedených stylů u jednoho člověka (Armstrong, 2015).

Lektoři

Vodák a Kucharčíková (2011) rozlišují osobní dispozice lektorů, které hrají významnou roli při vzdělávání zaměstnanců. Lektor by měl vzbuzovat respekt a zároveň důvěru účastníků. V obtížných či dokonce vyhrocených situacích by měl reagovat odměřeně a zároveň myslet racionálně. Hlavní rys dobrého lektora je ovládat schopnost mezilidských vztahů. Tato schopnost zahrnuje komunikační schopnosti, vcítění se, ovládání emocí anebo udržení si svého osobního šarmu. Lektorova schopnost přenést informace tak, aby je účastníci pochopili a začali používat, je jeden z nejdůležitějších pilířů ve vzdělávání zaměstnanců. V průběhu procesu vzdělávání lektori aplikují rozdílné styly vzdělávání:

- Behaviorální styl – Vzdělávací program je zaměřován na výsledek. Lektor se snaží informace podat ve zábavné a odlehčené podobě. Pro lektora je tento styl obtížný převážně na přípravu. Nicméně pro členy vzdělávacího a rozvojového procesu je vybudována spolehlivá a motivující atmosféra.

- Funkcionalistický styl – Charakteristika toho stylu vychází z toho, že jedinci se učí nejlépe, pokud vnímají praktické využití. Tento styl je zaměřen na daný problém, úkol a na zvyšování produktivity. Lektori, kteří rádi využívají tento styl, většinou nakládají na vzdělávané obtížné úkoly. Při nedostatečném plnění úkolů nebo pomalém tempu účastníků, mohou být lektori nadočkávní až dokonce necitliví.
- Strukturalistický styl – Tento styl je známý opakovatelným přezkušováním účinnosti vzdělávání. Základním znakem je přesné plánování procesu vyučování. Negativní rys tohoto stylu je, že při striktním zaměření a uspořádání výuky, může lektor podhodnotit emocionální stav členů.
- Humanistický styl – Záměr toho stylu je zdokonalování povahových vlastností jedince a sebeobjevování. Výuka je orientována na vytváření vztahů. Základním znakem je uznání, empatie, spontánnost a přímost ke vzdělávaným. Jako *handicap* může být vnímáno to, že vztah mezi vzdělavatelem a vzdělávaným je příliš osobní, bez autority, respektu. Může také dojít k odbočení skupiny od daného tématu.

Kaesler (2013) uvádí, že lektori mohou být vybráni z interních či externích zdrojů. Každá organizace musí zvážit, jaký typ zdroje je v dané chvíli nejlepší. U interního zdroje lze náplň výuky přesně poupravit podle organizace. Pokud má organizace mnoho účastníků, snižují se náklady na vzdělávání. Nicméně organizace nemusí být pokaždé schopná nalézt vhodného lektora z vlastních zdrojů či opatřit dostatečné vybavení. Jestliže organizace zajistí externí zdroj je větší pravděpodobnost, že výuka bude vykonávána profesionálně. Mohou zde také proniknout nové zkušenosti a stimuly. U této varianty náplň a metody vzdělávání se obtížně ovlivňují a kontrolují. Zároveň se jedná o finančně nákladnější zdroj.

2.3.4 Kdo ovlivňuje systém vzdělávání a rozvoje

Čopíková et al. (2015) rozlišuje pět osob, které se podílejí a zároveň ovlivňují systém vzdělávání a rozvoje v organizaci.

Majitel organizace je zodpovědný za celkový proces vzdělávání a rozvoje v organizaci. Součástí jeho práce je motivování pracovníků k vytvoření vzdělávacího programu. Dále požaduje informace o účinnosti vzdělávacích aktivit a informuje se s podřízenými o výsledcích vzdělávacích a rozvojových činností. Majitel organizace dohlíží na náklady, které jsou vynaložené na vzdělávání.

Linioví manažeři zjišťují a analyzují oblasti organizace, u kterých je zapotřebí vykonat vzdělávací činnosti. Jsou zapojeni do výběru zaměstnanců, kteří by měli představovat cílovou skupinu pro následný proces vzdělávání a rozvoj. Zároveň se snaží účastníkům procesu vypomáhat. Mohou sloužit jako interní školitelé. Účastní se vyhodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Personalisté nesou odpovědnost za přípravu a uskutečnění vzdělávacího programu, který je vytvořen dle analyzovaných potřeb vzdělávání. Navrhují plány vzdělávání a zabezpečují, aby souhlasily se strategií a cíli celé organizace. Komunikují se vzdělávacími institucemi či externími odborníky a posuzují účinnost vzdělávání.

Lektoři navrhují výuku dle identifikovaných potřeb vzdělávání. Diskutují s manažery ohledně stanových cílů vzdělávání a rozvoje, obsahu a metod výuky. Také se účastní na hodnocení vzdělávání.

Zaměstnanci s pomocí liniových manažerů zjišťují vlastní potřeby vzdělávání. Plánují své návrhy vlastního rozvoje, zúčastňují se aktivně vzdělávacího programu a podílí se na hodnocení vzdělávání. Současně mohou vykonávat vzdělávací činnost jako účastníci, lektoři, mentoři či kouči.

2.4 Vyhodnocení vzdělávání

Vyhodnocování účinnosti vzdělávání je nejvýznamnější a také neobtížnější fázi celého cyklu vzdělávání. V této etapě jde o zjištění celkových nákladů a zároveň přínosů vzdělávání a rozvoje (Čopíková et al., 2015).

O formě hodnocení by mělo být rozhodnuto při plánování vzdělávání a rozvoje. Hodnocení zobrazuje, zda problémová záležitost byla vzděláním pracovníků vyřešena (Bartoňková, 2010).

Jestliže je nad hodnocením pozastavováno až na konci vzdělávacího procesu, může to vést k řadě hrozbám. Například k tomu, že na vyhodnocení výsledků nebudou stačit finance, materiály a časové rozpětí bude nedostatečné. Zároveň hrozí, že daná organizace může na tuto fázi zapomenout, čímž by vzdělávací proces postrádal smysl. Pokud organizace není schopná přesně hodnotit výkon pracovníků jejich vykonané práce před vzdělávacím procesem, nebude schopna odhadnout, jak přínosný je výsledek vzdělávání a rozvoje pro organizaci (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Proces vzdělávacího programu není jediný, který by se měl hodnotit po ukončení. Také by mělo dojít k vyhodnocení, zda v organizaci jsou vytvořené podmínky pro přesun

nově osvojených vědomostí a schopností a také zda získané schopnosti ovlivnili chování pracovníků k lepšímu (Bláha et al., 2005).

Evangelu et al. (2013) rozděluje subjekty a objekty hodnocení vzdělávání a rozvoje. Důležitý prvek pro hodnocení vzdělávání je analýza všech získaných informací z několika hledisek. Z tohoto důvodu jsou hodnoceny ze strany toho, kdo hodnocení vykonává (subjekt) a ze strany toho kdo se hodnotí (objekt). Jsou vymezeny čtyři základní subjekty, které hodnocení vykonávají a mohou se vztahovat jak ke krátkodobým, tak ke dlouhodobým činnostem, jsou to:

- Lektori
- Účastníci
- Nadřízení, management
- Nezávislý pozorovatel, může to být externí kouč, zákazník či dodavatel.

Pro správné vyhodnocení je nezbytné, aby tyto čtyři subjekty posuzovaly stejné objekty. Každá organizace dle individuálních potřeb firmy může mít odlišnou řadu objektů. Mezi obecné objekty se může zařadit lektor, účastník, práce jedince, vzdělávací a přípravné procesy, použité technologie, použitelnost v praxi, transformaci či návaznost a udržitelnost.

Etapy hodnocení

Bartoňková (2010) poukazuje na primární dvě etapy hodnocení, které jsou většinou použity v souvislosti s firemním vzděláváním:

- **Formativní hodnocení** – Hodnocení je vykonáváno v průběhu vzdělávacích činností. Zkoumá, v jaké míře došlo k posunu vědomostí a schopností u zaměstnanců a lektorů. Pokud zjistí problém ve vzdělávacím programu, snaží se jej vyřešit nebo přímo zakročit do průběhu vzdělávací aktivity. Tento model hodnocení může tvarovat či formovat vzdělávací akci v průběhu. K tomu typu hodnocení se používají dotazníky, testy, rozhovory, hospice anebo sledování během vzdělávací akce.
- **Sumativní hodnocení** – Tento způsob hodnocení je označován jako konečné či komplexní vyhodnocování. Značně je tento typ propojen s konkrétními požadavky. Výsledky ze sumativního hodnocení jsou zásadní pro budoucí uskutečnění vzdělávacích akcí. Používají se zde testy, dotazníky, pozorování.

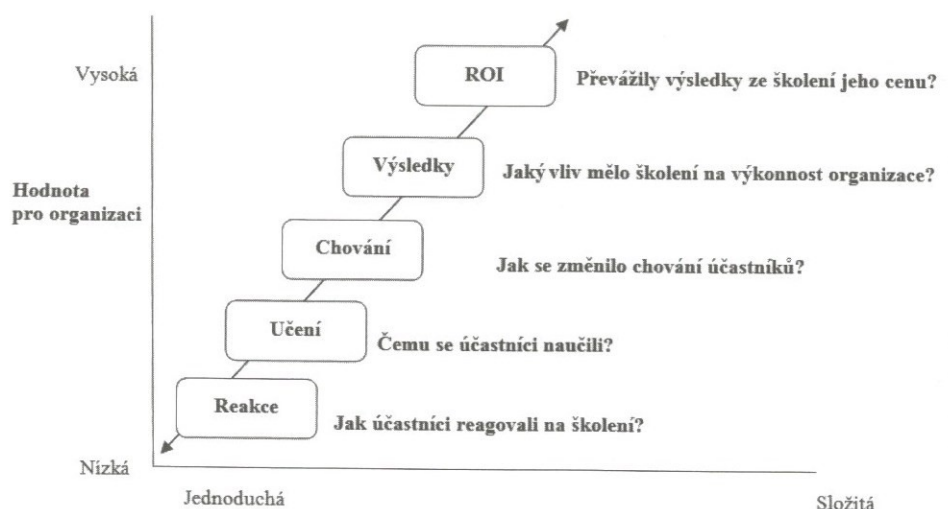
Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení

Bláha et al. (2013) tvrdí, že metod pro hodnocení vzdělávání je celá řada. Nicméně Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení patří mezi nejpopulárnější. Pro přesné vyhodnocení je důležité, aby každá úroveň vzdělávání navazovala na druhou. Zároveň aby získané údaje z předešlé úrovně byly základem pro hodnocení následující či vyšší úrovně. Model má následující úrovně:

- Úroveň reakce – Absolventi vzdělávacího procesu vyhodnocují to, jak byli s programem a školitelem spokojeni. Organizace zjišťuje to, co účastníkům ve výuce chybělo, a naopak co by z výuky vyřadili. Mezi vhodné metody vyhodnocení jsou zařazovány dotazníky či *focus group*. Spokojenost se vzděláním by měly být zjišťovány po krátké době ukončení kurzu. Ideálně v rozpětí tří až sedmi dnů po závěru kurzu. Pokud organizace zkoumá spokojenost účastníků s programem ihned po ukončení, může hrozit vyvolání halo efektu.
- Úroveň učení – Tato úroveň se zabývá zjištěním, co se účastníci naučili, jaké nové poznatky a schopnosti si osvojili a jak nově nabyté schopnosti ovlivňují jejich postoje. Většinou se toto zjištění provádí těsně před ukončením vzdělávacího kurzu formou testu. V následující řadě po ukončení kurzu formou dotazníků, rozhovorů či případových studií.
- Úroveň chování – V této úrovni dochází k prověření, do jaké míry účastníci aplikují nově získané schopnosti, vědomosti a dovednosti při vykonávání práce. Zjišťují se následky vzdělávacího procesu k účinnosti práce. Pro měření výkonnosti se využívají metody jako jsou 360 stupňová zpětná vazba, *assessment/development centre*, pozorování při práci. Výsledek hodnocení by měl obsahovat, zda byly splněny vytyčené cíle, které se vztahují ke změně chování a uplatňování nově naučených postupů.
- Úroveň výsledků – Tato úroveň vyhodnocuje to, do jaké míry vzdělávání ovlivnilo výkonnost organizace. Aby organizace dospěla ke správnému výsledku musí prozkoumat situaci před vzděláváním a po něm. Následně po přezkoumání je nutné stanovit do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Například snížení nákladů, zvýšení produkce či prodeje, zvýšení produktivity práce či spokojenosti klientů.
- Úroveň návratnosti investic – Tato úroveň srovnává vynaložené náklady a finanční přínosy spojené se vzděláváním. Jedná se o statickou metodu, která nepřihlíží k rozložení zisku v čase.

Model hodnocení je vysvětlen na následujícím obrázku.

Obrázek 2.2 Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení



Zdroj: Bláha et al. (2013) s. 130

2.5 Metody a techniky pro získávání dat

Surynek et al. (2001) uvádí, že nejpodstatnější činností výzkumu je získávání primárních a sekundárních dat. Jestliže se osoba, která provádí výzkum, dopustí omylů při získávání potřebných informací, následné odstranění je velmi finančně nákladné. Zda získaná data mají potřebnou hodnotu, závisí na výběru metody výzkumu a také zda metoda byla použita vhodně pro daný okamžik. Metody výzkumu se rozdělují na čtyři základní skupiny:

- **Dotazování** – Jedná se nejoblíbenější a často aplikovanou metodu. Závisí na odpovědi respondenta či dotazovaných.
- **Pozorování** – Spočívá v pozorování jedinců, jejich chování a jednání, při různých okolnostech.
- **Experiment** – Při experimentu se aktivně zapojuje výzkumník, který ovlivňuje, studuje a usměrňuje zkoumanou skutečnost. Experiment může probíhat v laboratořích či volně ve společnosti.
- **Analýza věcných skutečností** – Obsahuje skutečnosti, které se vyvinuly samostatně či byly zadane.

Aby získané informace byly dostačující je doporučováno zkombinovat více metod. Důvěryhodnost je možno dosáhnout i následujícími kroky:

- Otázky by měly být směřovány ke konkrétní problematice.
- Respondent by neměl mít obavu z vyjádření upřímné odpovědi.
- Otázky by měli být vybrány tak, aby se podobaly tázané problematice. Jedná se tak o ověřování logické konzistence odpovědí.

Dotazování

Surynek et al. (2001, str. 80) tvrdí, že „Nástroje, které se opírají o výpovědi respondentů se označují jako techniky dotazovací.“ Surynek et al. (2001) uvádí, že techniky je možné rozdělit dle následujících podmínek:

- Dle stupně standardizace – Jedná se o určení standartních odpovědí, které vycházejí z norem pro hodnocení odpovědí.
- Množství respondentů – Jedná se o počet účastníků, kteří odpovídají přímo na kladené otázky. Podle množství respondentů je rozeznáváno dotazování individuální a dotazování skupiny.
- Formou dotazování – Forma dotazování je rozlišována na osobní a neosobní. Neosobní dotazování je možné provést pomocí písemné, telefonické či elektronické formy.
- Dle zaměření dotazování – Dle zaměření dotazování jsou rozlišovány například výzkumy spotřebitelské, mediální či průmyslové.
- Množství dotazovacích témat – Jestliže se jedná o výzkum, kde dochází ke slučování témat, která nejsou na sebe vázaná, jedná se o omnibusové řešení. Toto řešení je používáno v situacích, jestliže k tématům jsou pokládány relativně jednoduché otázky. Zároveň se také používá při doplnění jednotlivých údajů.
- Podle počtu provádění dotazování – Dotazování lze třídit dle toho, zda je proces jednorázový či opakovatelný. Častěji používané je jednorázové dotazování. Pokud je dotazování prováděno opakovaně, skupina stále dotazovaných respondentů je označována jako panel.

Dotazník

Pavlica et al. (2000) tvrdí, že dotazník je definován jako písemná a formalizovaná metoda dotazování. Jedná se o písemné pokládání dotazů, na které respondent zodpovídá. Pomocí dotazníků jsou zjišťovány údaje o postojích, pohnutkách, hodnotách či názorech. V dotazníku není možné pokládat doplňující dotazy. Proto je zapotřebí, aby dotazník byl

sestaven co nejpřesněji, neboť chybné vyjádření otázky může způsobit znehodnocení celé metody. Výsledky dotazníků záleží především formulaci otázek a struktuře dotazníku.

Formulace otázek musí být vždy přesně pokládána a musí souviset se zkoumanou problematikou. Zároveň je nezbytné se vyhýbat otázkám sugestivním, osobním až důvěrným a formulacím, které zkoumanou problematiku zjednodušují. Formulace může být pokládána pomocí otevřených, uzavřených či škálových otázek.

Struktura dotazníku je ovlivňována danou problematikou, které je zkoumána. Důležitá je doba vyplňování, která by neměla přesáhnout 45 minut. Na začátku dotazníku by mělo být objasněno z jakého důvodu je dotazník předložen a jaký je jeho cíl zkoumání. Dále by respondenti měli mít jistotu, že přijaté informace nebudou zneužity. První část dotazníku by měla obsahovat kontaktní otázky. Díky kontaktním otázkám je respondent ochotný přistoupit ke spolupráci. Následně by měl dotazník obsahovat složitější otázky rozdílného typu. Na konci dotazníku by se měly objevit identifikační otázky, které by měly být propojeny s poděkováním respondentům.

Barták (2007) zahrnuje mezi výhody dotazníku zajištění velkého množství informací v krátkém časovém horizontu od rozsáhlého souboru respondentů. Zároveň dotazník není příliš obtížný z ohledu personálních a materiálních požadavků. Umožňuje odpovídat v anonymitě. Pomocí škálového hodnocení je možné zapojit výpočetní techniky a určit hodnoty a priority odpovědí. Nevýhodou může být, nepochopení otázky ze strany respondenta. Jestliže se klíčový pojem objevuje v dotazníku často, může to plynout k jeho přecenění. Porozumění nejasných odpovědí může vést k časovým i finančním potížím.

3 Charakteristika vybrané střední školy

V této části bakalářské práce je obsažen popis střední školy v Moravskoslezském kraji, která je zaměřená na ekonomické studium. Následně na tuto organizaci bude prováděna analýza vzdělávání a rozvoje v další části. Informace byly získány z interních zdrojů střední školy a také z internetových stránkách.

3.1 Základní informace

Vybraná střední škola je příspěvkovou organizací. Jedná se o státní dvojjazyčnou střední školu, ve které se neplatí školné. Zřizovatelem školy je Moravskoslezský kraj (Základní informace, 2018).

Žáci si mohou vybrat ze 3 oborů, které jsou zaměřené na ekonomické studium. Podle zřizovací listiny je předmětem činnosti střední školy realizovat vzdělávání žáků dle vzdělávacích plánů. Cílem školy je, aby žáci dosáhli úplného středního a odborného vzdělání, ukončené úspěšnou maturitní zkouškou. Forma studia je čtyřletá denní. Škola nabízí svým žákům kvalitní středoškolské vzdělávání. Toto studium je základem pro další vzdělávání na vysoké škole či pro vykonávání profese v ekonomického odvětví (Úřední deska, 2018).

Mezi své přednosti škola vyzdvihuje dlouhodobé působení, individuální přístup a rozsáhlou výuku cizích jazyků a informačních technologií. Dále poskytuje možnost získání znalostních certifikátů či zprostředkování zahraničních stáží (Základní informace, 2018).

V období prvních státních maturit se škola umístila na první pozici v kraji, a to v každém předmětu státní zkoušky. Tuto pozici si škola udržuje dodnes. Škola je zařazena do projektů, které jsou z části financované EU („Šance prosadit se“, Comenius, EU – peníze školám), Goethe Institutem v Praze (Projekt Pasch) či městem Český Těšín (Veletrh FIF, soutěž EBG).

Škola stále pracuje na rozvoji a díky dosaženým výsledkům se stává jednou z nejlepších škol v kraji. Střední škola se úspěšně prezentuje jak na domácím, tak mezinárodním prostředí, například v Mistrovství světa v psaní na počítači. V roce 2016 v soutěži „Škola roku“ dosáhla na první místo v Moravskoslezském kraji (Historie školy, 2018).

3.2 Historie a současnost střední školy

Vybraná střední škola byla založena roku 1929, z tohoto důvodu se vyznačuje jako škola s dlouholetou tradicí. S vývojem celého regionu rostla poptávka po studiu s odbornými předměty, které střední škola nabízela.

V období války si škola prošla přemístěním do Frýdku, následně se přestěhovala na novou ulici, kde sídlí dodnes. Na konci první poloviny 20. století byla první střední školou v republice, která vyučovala v polském jazyce. Podstatným partnerem pro školu byly Třinecké železářny, které poskytovaly žákům odbornou praxi z oblasti ekonomiky. Tato spolupráce byla pro obě strany velmi hodnotná a má svoje postavení ve škole i dodnes. Během 80. let 20. století bylo na škole zřízeno výpočetní středisko s počítačem. Zároveň zde vznikaly první jazykové učebny. Škola začala navazovat spolupráci s Těšínskou tiskárnou, s Vratimovskými papírnami a následně s bankami a pojišťovnami v okolí.

Střední škola si vybudovala obchodní, poradenské i společenské centrum. Veřejnosti začala poskytovat informaci z o oblasti účetnictví, správy daní, poskytování úvěru či nákupu výpočetní techniky.

Koncem 20. století byla, zda zahájena výuka předmětu „fiktivní firma“. Postupem času se škola rozhodla pro pořádání veletrhu fiktivních firem. Díky vytvoření počítačových učeben, škola zahájila novou výuku, a to pod zkratkou ZAV – psaní všemi deseti.

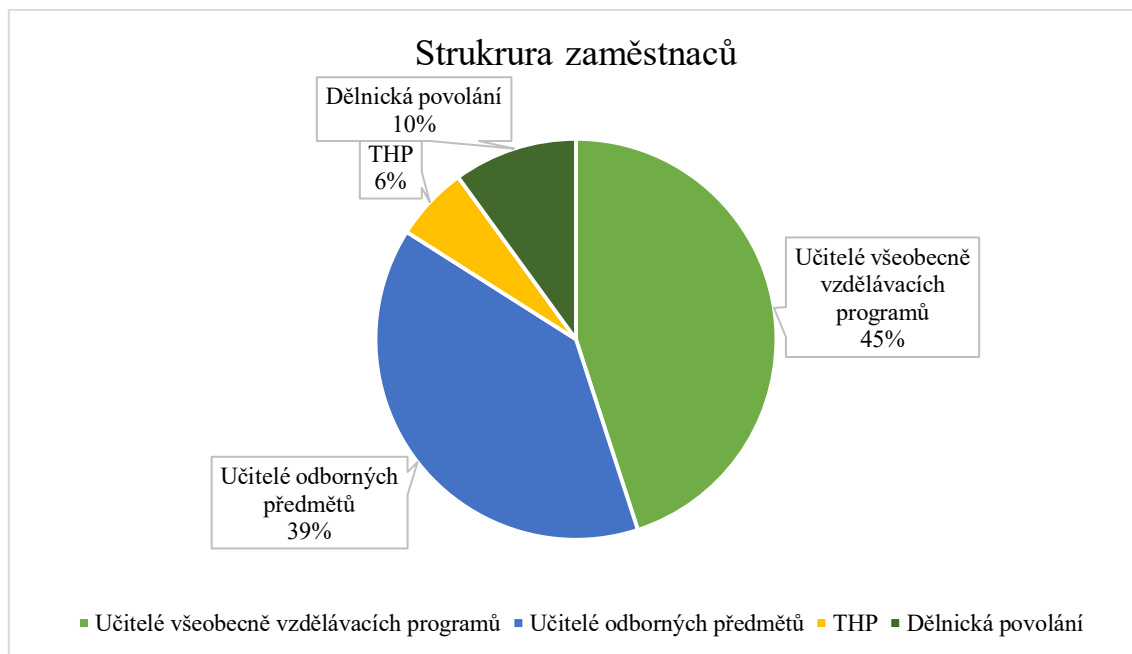
Škola se zapojuje do mnoho projektů a vzdělávacích programů. Veřejnosti jsou nabízeny kurzy pro zdokonalení počítačové gramotnosti. Společně se spolupráci VŠB-TUO dosáhla akreditace testování ECDL. V mezinárodní ekonomické soutěži *European Business Game* hrála a stále hraje významnou roli jak účastníka i pořadatele. Díky otevření nového oboru, a to ekonomického lycea, škola začala poskytovat žákům znalosti nejen z ekonomických oborů, ale také z přírodních věd. Škola se začíná zúčastňovat soutěží jako je psaní na počítači, veletrhu fiktivních firem či debatního souboje. Organizaci byla nabídnutá výhodná spolupracuje s *Goethe* Institutem v Praze a Velvyslanectvím NSR. Tato spolupráce přispěla k výuce německého jazyka na škole, která zajišťuje výjezd žáků do německé metropole (Historie školy, 2018).

3.3 Struktura zaměstnanců v organizaci

Následující informace byly poskytnuté vybranou střední školou. Střední škola má liniovou organizační strukturu. Statutárním orgánem je ředitel, který je jmenován Radou kraje. Ředitel má za úkol jednat jménem školy, zastupovat a prezentovat školu pro veřejnost. Zodpovídá Radě za vykonávané činnosti organizace. Vedení školy přísluší řediteli a zvolenému zástupci ředitele. Správa školy a sekretariátu spadá pod hospodáře. Dále je ve škole zaměstnán personalista, správce počítačové sítě a pedagogický sbor. Pedagogickému sboru bude věnována čtvrtá kapitola, a to v souvislosti s analýzou současného systému vzdělávání a rozvoje. Dále v organizaci jsou zaměstnány uklízečky a školník.

Střední škola celkem zaměstnává 39 pracovníků. Z toho 32 zaměstnanců jsou zařazeni jako učitelé interní. Dva zaměstnanci spadají pod administrativní práci a pět zaměstnanců tvoří dělníci. Pedagogický sbor je z 87,5 % tvořen ženami. Průměrný věk pedagogického sboru je 46 let. Pedagogický sbor je rozdělen na učitelé všeobecných předmětů a předmětů odborných. V grafu 3.1. lze rozeznat, že větší část sboru je tvořena pedagogy učící všeobecné předměty.

Graf 3.1 Struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 3.1. níže je znázorněna délka praxe pedagogů. Z tabulky lze zjistit, že většina učitelů má bohatou praxi, a to více jak 20 let. Druhá nejpočetnější délka praxe

pracovníků je v rozmezí 11 až 20 let. Pouze dvě pedagogičtí pracovníci mají délku praxe rovnou anebo nižší než 10 let.

Tabulka 3.1. Délka praxe pedagogů

Délka praxe v letech	Počet pedagogů
do 5 let	1
6-10 let	1
11-20 let	13
nad 20 let	17

Zdroj: vlastní zpracování

4 Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Tato část bakalářské práce je zaměřena na analýzu současné situace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na vybrané střední škole v Moravskoslezském kraji. Je zde objasněn nynější stav vzdělávání a rozvoje. Dále vyhodnocení zjištěných informací, získaných prostřednictvím dotazníkového šetření.

4.1 Charakteristika současné situace vzdělávání a rozvoje

Analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje je zaměřena na pedagogy, neboť pedagogové tvoří na střední škole nejpodstatnější část zaměstnanců. Vzdělávání a rozvoj pedagogického sboru je velmi významný, ať už v konkurenčním boji či ve schopnosti předávat žákům potřebné informace.

Vzdělávání a rozvoj na střední škole je organizováno v následných okruzích, které budou vysvětleny níže:

- Zákonná a povinná školení – BOZP
- Samostudium
- Institucionální – DVPP, KVIC, NIDV

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)

BOZP jsou zákonná školení, které se týkají i nepedagogických zaměstnanců na střední škole. Celková administrace je ve pro školu náročná, z toho důvodu škola přenechává agendu BOZP na externí organizaci. Ředitel má ze zákona povinnost zabezpečit školení a zaměstnanci mají povinnost školení absolvovat. Školení je rozděleno podle pedagogických pracovníků a nepedagogických pracovníků. Školení probíhá 1x za rok (interní zdroj školy).

Samostudium

Samostudium může být prováděno v období podzimních, pololetních, jarních a velikonočních prázdnin. Škola poskytuje maximálně 12 placených dnů v roce na samovzdělávání. Ředitel je povinen zadat okruh témat, podle kterých se pedagogický pracovník má vzdělávat. Dle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících je pedagogický pracovník povinen se neustále vzdělávat a nemůže odmítnout dané vzdělávání (interní zdroj školy).

Institucionální formy vzdělávání zaměstnanců

Další vzdělávání pedagogických pracovníků, dále ve zkratce DVPP, je základnou pro profesní růst českých pedagogů (Rozcestník pro pedagogické pracovníky, 2019). Jedná se o řízený a opakující se proces, který pokračuje v pregraduálním vzděláváním a trvá po celé profesní období pedagoga. Pedagogický pracovník je povinen se zapojovat do DVPP, jenž má standardizační a rozvojový úkol. DVPP zajišťuje určitý stupeň kvality pedagogů a současně napomáhá k rozvoji a inovaci. Nezaměřuje se pouze na vzdělávání v oboru, ale také na metodiku, didaktiku, pedagogiku či na psychologii. DVPP je řízeno právními normami jako je zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Dále zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů a vyhláškou č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků.

Následující vzdělávání na střední škole je možné realizovat pomocí akreditovaných vzdělávacích programů či vzdělávacích institucích, které jsou akreditované MŠMT. Vzdělávání pedagogů je rozděleno do 3 skupin:

- Studium ke splnění kvalifikačních předpokladů
- Studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů
- Studium k prohlubování odborné kvalifikace

Obrázek institucionálních forem DVPP je uveden v příloze č. 1.

Podle informací poskytnuté školou, střední škola využívá dvě hlavní organizace ke vzdělávání pedagogů, které jsou akreditovány DVPP v České republice. Mezi tyto organizace patří KVIC – Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum, Nový Jičín, příspěvková organizace. Druhou organizací je NIDV – Národní institut pro další vzdělávání, pracoviště Ostrava. Tyto organizace budou podrobněji popsány v podkapitole 4.5, která je zaměřena na systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na střední školy.

4.2 Projekty podporované k dalšímu vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

„Šablony“ projekt podporovaný EU

S pomocí podpory financování EU a pod záštitou MŠMT byl vytvořen pro střední školu projekt nazýván „šablony“ (Projekty, 2018). Cílem programu je zdokonalení

kvality a odborné praxe žáků i pedagogů. Zároveň projekt napomáhá rovnému pojetí vzdělávání. Projekt zahrnuje také profesní rozvoj pedagogů prostřednictvím DVPP v předmětech cizích jazyků, ICT (Information and Communication Technologies), matematické a čtenářské gramotnost. Rovněž pomáhá pedagogům rozvíjet i sociální dovednosti a zdokonalovat individuální přístup k žákům. Zahrnuje problematiku ohledně vytvoření příjemné atmosféry během výuky či motivování žáků. V průběhu výuky je aplikovaná metoda CLIL (*Content and language integrated learning*) – výuka předmětu v cizím jazyce. Projekt podporuje vzájemnou kooperaci pedagogických pracovníků, která napomáhá k předávání zkušeností. Realizace projektu bude probíhat do konce školního roku 2019. Dotace poskytnuté na tento projekt, byly okolo necelého milionu korun českých.

První uskutečněnou „šablonou“ byla vzájemná spolupráce pedagoga a externího specialisty v oboru ekonomiky. V průběhu projektu bylo vykonáno 12 výukových hodin, která byly zaměřené na 4 tematické oblasti. Úkolem dané šablony bylo rozšířit odborné znalosti v oblasti ekonomie, jak žáka, tak pedagoga.

Projekt Comenius

Střední škola byla zapojena do programu celoživotního vzdělávání stanoveným Evropskou komisí. Jednalo se o projekt Comenius, který je vymezen v příručce Pečeť kvality Comenius (2015). Projekt byl vytvořen pro podporu spolupráce ve vzdělávání. Zároveň je orientován na zlepšení předškolního a školního vzdělávání až do stupně středních škol. Podstatou programu je rozvoj vědomostí jak žáků, a tak pedagogů. Projektu se zúčastnilo 27 členských států EU, kandidátské země a země EEA/EFTA. Program poskytl zdokonalování schopností a dovedností žáků i pedagogů. Projekt probíhal v období 2007–2013, přičemž získané poznatky prostřednictvím projektu jsou využívány na škole dodnes.

4.3 Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na střední škole

Nadcházející informace pocházejí z interních zdrojů školy. Proces vzdělávání a rozvoje na střední škole začíná identifikací potřeb ve vzdělání pedagogů. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, úkolem identifikace je rozpoznání rozdílů mezi nynějším a požadovaným stupněm vzdělávání. Vedení školy během identifikace zjišťuje současnou situaci a shromažďuje informace. Zkoumá úroveň znalostí a dovedností pedagogů pomocí kontrolních návštěv při výukových hodinách daného pedagoga. Některé ze znalostí či

dovedností pedagogického pracovníka mohou být neaktuální. Jelikož v oborových předmětech jako je ekonomika, účetnictví, informační technologie dochází k častým změnám a vývoji. Proto vedení na střední škole má za úkol sledovat a zjišťovat změny a trendy v oblasti výukových předmětů.

Dalším krokem ředitele je plánování vzdělávání. Prostřednictvím identifikace je již škole známo, kde je výkonnostní mezera, v jakém rozsahu a kdo z pedagogů by se měl následného vzdělávání účastnit. Vzdělávání je většinou plánováno s předstihem. Ředitel společně se svým zástupcem stanoví vzdělávací plán pedagogů. Sestavený plán obsahuje cíle, které by po vzdělávání měly být naplněny. V plánu je vymezeno, kdo bude účastníkem vzdělávacího procesu. Zahrnuje také informace o současné úrovni vzdělávání pracovníků, kterých se proces bude týkat. Dále je zde uvedena vhodná instituce, určená k danému vzdělávání a rozvoji, stanovení časového horizontu a určení nákladů na daný proces. Následně tento plán je řízen ředitelem školy. Aby vzdělávací plán byl příslušný a účinný, je zapotřebí aby se ředitel školy zajímal o záliby pracovníků, ale také o potřeby a možnosti střední školy. Ředitel má možnost si vybrat vhodnou instituci pro vzdělávání, které je akreditována dle MŠMT. Sama organizace může také školu kontaktovat s její nabídkou. Nabídka organizací, které poskytují vzdělávání a rozvoj pro pedagogy, je většinou uvedená na jejich webových stránkách.

Vzdělávání pedagogických pracovníků je realizováno v již zmíněných institucích, a to v instituci KVIC, NIDV či Paris agentuře.

KVIC – Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum, Nový Jičín, příspěvková organizace (Základní informace, 2019). Primárním cílem instituce je zabezpečení dalšího vzdělávání pedagogů a školských zařízení. Provádění poradenství v záležitosti metod a řízení škol. Podávání informací o nových proudech a postupech ve vzdělávání a zajištění koordinace pomocných aktivit pro školy.

Další spolupracující institucí se školou je NIDV – Národní institut pro další vzdělávání (Poslání, 2019). Institut pomáhá k růstu v oblasti profesního rozvoje pedagogickým zaměstnancům a také v oblasti volného času dětí a mládeže. Poskytuje vzdělávací a konzultační služby. Jedná se o základnu, která pomáhá sdílet informace, názory a zkušenosti mezi veřejností, regionálním školstvím, ministerstvem školství a

dalšími činiteli. Pro popisovanou střední školu institut poskytuje školení na míru, tzv. školení dle požadavků organizace, studium je většinou dlouhé po dobu jednoho roku.

V neposlední řadě škola využívá nabídky Paris agentury (O nás, 2019). Hlavním předmětem agentury je vzdělávání zaměstnanců ve školství pomocí odborných seminářů a programů. Mezi vedlejší činnost patří problematika financování škol či odměňování pedagogů. Škola využívá agenturu zejména kvůli školicím kurzům.

Zástupce školy má za úkol poskytnout vzdělávaným pracovníkům informace o programu vzdělávacího procesu. Dále o časovém rozpětí, o místu konání, o způsobu vyhodnocení a o účinnosti procesu. Motivací pro pedagogické pracovníky může být například zvýšení počtu výukových hodin, vykonávání vedlejších aktivit pro školu, či následné prezentování znalostí dalším pedagogům na škole. Všechny tyto činnosti mohou být doprovázené zvýšením kompetencí daného pedagoga na škole a také zvýšením peněžní odměny. Metody vzdělávání, které jsou aplikovány během vzdělávacího procesu, jsou různé. Většinou se jedná o metody, které jsou prováděny mimo pracoviště. Patří mezi ně přednášky či semináře. Tyto metody jsou zajišťovány zmíněnými institucemi. Nicméně pokud se jedná o vzdělávání nového pedagogického pracovníka, škola realizuje vzdělávání sama. Většinou pomocí metody, která probíhá přímo na pracovišti, a to metodou asistování. Škola využívá při vzdělávání pedagogů okrajově metodu vzdělávání e-learning. Pomocí e-learningu si může pedagog vyzkoušet úroveň svých znalostí formou testů. Nicméně počet testů je zde omezen, jelikož e-learning prozatím funguje pro vzdělávání žáků na škole.

Po absolvování vzdělávacího procesu škola žádá vzdělávací organizaci o zpracování zprávy či hlášení. V hlášení je většinou uvedeno, jak vzdělávací proces probíhal, jakou aktivitu vzdělávaný vykonával a jak byl vzdělávací proces zakončen. Způsob zakončení procesu se může lišit. Většinou probíhá formou závěrečných testů, při jehož úspěšném provedení pedagog získá certifikaci. Další možnou formou ukončení procesu je ústní zkouška, či splnění povinné docházky na kurz. Samotná střední škola neověřuje získané znalosti či dovednosti účastníků vybrané vzdělávací a rozvojové aktivity. Vychází z již zmíněné zprávy, která je zpracována vzdělávací organizací.

4.4 Analýza výsledků dotazníkového průzkumu

V analýze výsledků dotazníkového průzkumu jsou zopakovány cíle bakalářské práce a realizace dotazníkového šetření. Jsou zde podrobně popsány kroky vykonané při

sestavení dotazníku. Dále jsou zde interpretovány výsledky dotazníkového šetření a následné shrnutí získaných informací.

4.4.1 Cíle bakalářské práce a realizace dotazníkového šetření

V úvodu bakalářské práce jsou vytyčeny cíle bakalářské práce. Hlavní cíl je zaměřen na analýzu a vyhodnocení současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na vybrané střední škole. Další cíle se týkají zjištění metod, které jsou využívány v organizaci. Vzhledem k cílům bakalářské práce byla vybrána metoda dotazníku. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.

Pro vytvoření dotazníku byly využity poznatky z teoretické části a také informace poskytnuté školou. Zhotovený dotazník je zobrazen v příloze 2. Dotazník byl sestaven z dvaceti otázek. Šestnáct otázek z dvaceti bylo uzavřených. Tyto otázky se zaměřovaly na spokojenost zaměstnanců s nynějším systémem vzdělávání a rozvoje v organizaci. Zda informace ohledně vzdělávání jsou podávány včas. Kolikrát za rok se účastní dalšího vzdělávání a rozvoje a zda tato frekvence je dostačující. Dále jaké vzdělávací instituce vykonávají nejčastěji na střední škole proces vzdělávání a rozvoje. Tři otázky z dvaceti byly polouzavřené. Tyto otázky se zaměřovaly především na metody vzdělávání. Dále na jejich preferenci metod nebo na druh vzdělávání nad rámec, které zaměstnanci vyhledávají. Zbývající jedna otázka byla otázkou otevřenou. Tato otázka nabízela respondentům prostor k vyjádření návrhů či doporučení pro zlepšení vzdělávacího a rozvojového systému. Na konci dotazníku byly uvedené dvě identifikační otázky.

O způsobu realizace dotazníkového šetření rozhodlo vedení školy. Dotazníky byly zaslány každému pedagogovi na pracovní e-mailovou adresu, která je uvedena na oficiálních stránkách školy. Celkově bylo zasláno 32 dotazníků. Vracených a vyplněných dotazníků bylo 27, což představuje 85 % návratnost. Dotazník byl rozeslán na začátku týdne. Do 5 dnů byly dotazníky od 27 respondentů zaslány zpátky. Získané data byly zpracovány pomocí tabulkového softwaru Excel a následně převedené do výšečového grafu.

Výsledky z dotazníkového šetření jsou zobrazeny v podpodkapitole 4.4.2. Celý dotazník je přiložen v příloze 2.

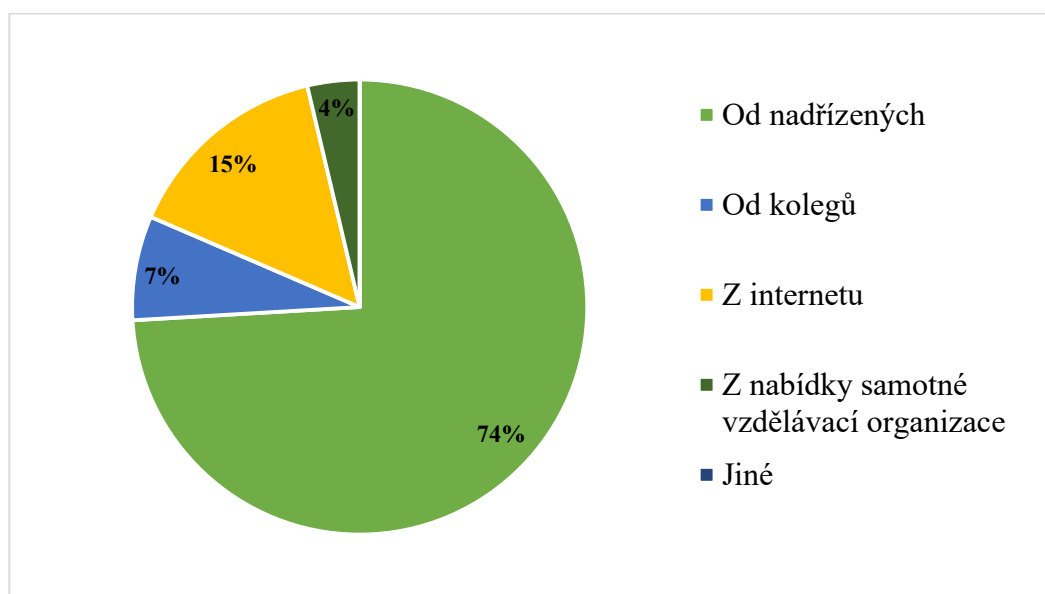
4.4.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření

V analýze výsledků dotazníkového šetření jsou uvedeny výsledky relativní četnosti, které byly zjištěné pomocí dotazníkového průzkumu. U každé otázky je uvedený komentář s výšečovým grafem.

Otázka č. 1 - Odkud získáváte informace o možnostech dalšího vzdělávání?

Graf 4.1 poskytuje informace o tom, z jakých zdrojů jsou zaměstnanci informováni o dalším vzdělávání a rozvoji. Dvacet respondentů (74 %) uvedlo, že informace získávají od nadřízených, v tomto případě od ředitele školy či jeho zástupce. Čtyři zaměstnanci (15 %) označili zdroj informací pro další vzdělávání získávají z internetu. Dále dva zaměstnanci (7 %) uvedli, že informace jim poskytují kolegové. Zbytek dotazovaných pracovníků, tedy jeden zaměstnanec (4 %) vybral, že informace získává z nabídky samostatné vzdělávací organizace. Jinou možnost nikdo z dotazovaných neoznačil.

Graf 4.1 Zdroj informací o možnostech dalšího vzdělávání



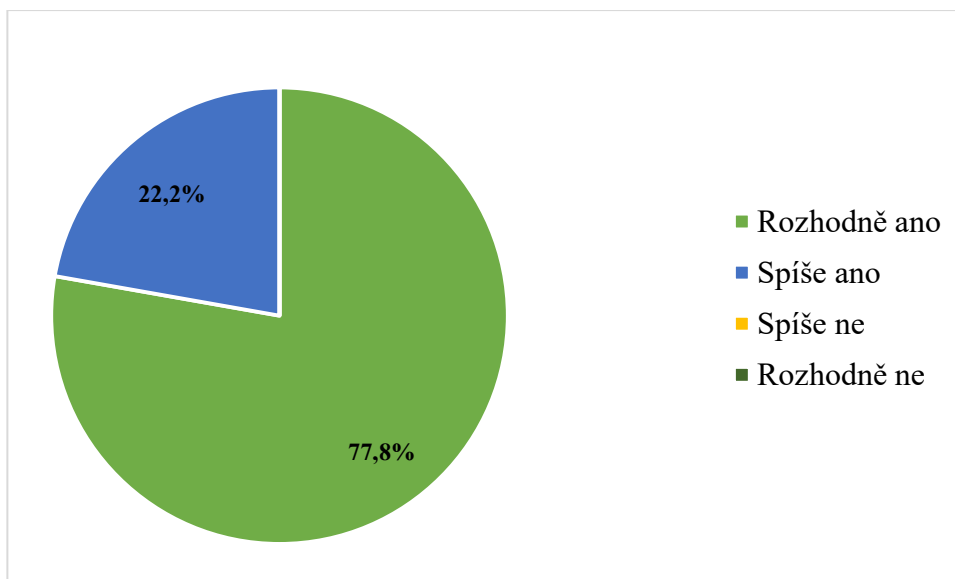
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 – Jsou tyto informace dostačující?

V grafu 4.2 je zobrazeno, zda respondenti jsou spokojeni s danými informacemi. Jak bylo zmíněno v otázce č. 1, informace jsou poskytovány buď od nadřízených, od kolegů, z internetu anebo ze samostatné nabídky vzdělávací organizace. Odpověď rozhodně ano zvolila většina dotazovaných, a to dvacet jedna pedagogických pracovníků (77,8 %).

Zbýlých šest zaměstnanců (22,2 %) zvolilo možnost spíše ano. Možnosti spíše ne a rozhodně ne nezvolil nikdo z dotazovaných.

Graf 4.2 Spokojenost s poskytovanými informacemi

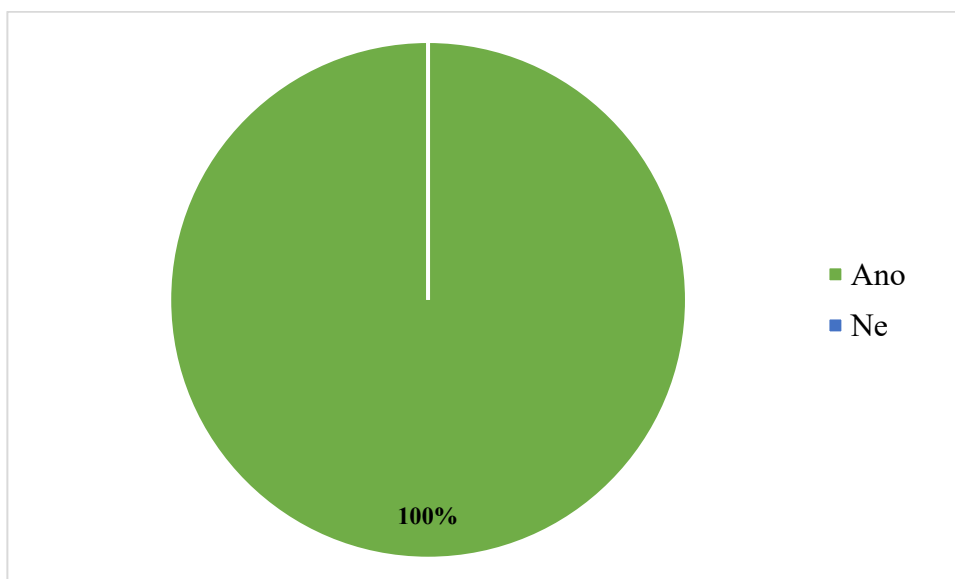


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 – Dostáváte informace včas?

Graf 4.3 znázorňuje, zda zaměstnanci dostávají poskytované informace včas. Všech dvacet sedm respondentů (100 %) odpovědělo kladně, tudíž ano.

Graf 4.3 Včas poskytnuté informace

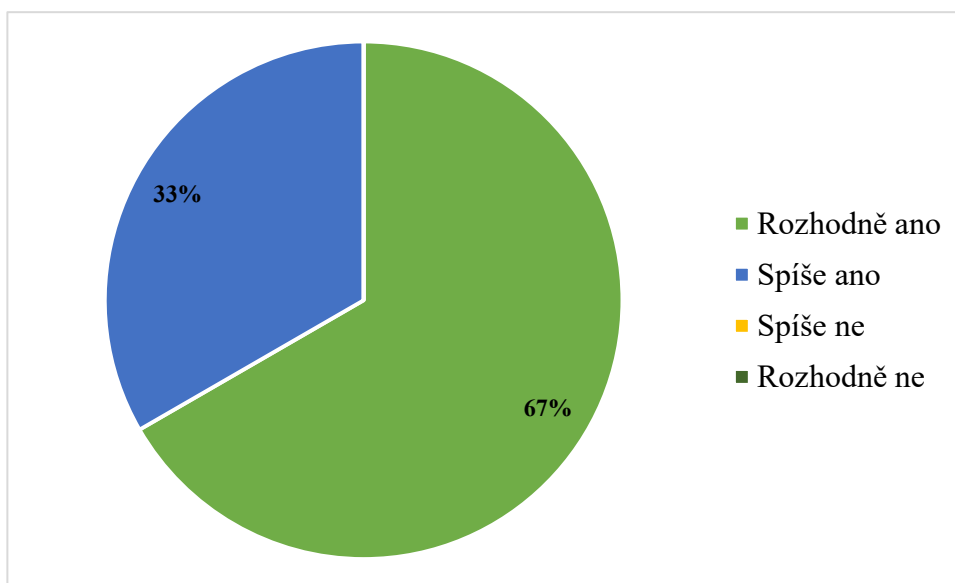


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 - „Vzdělávání a rozvoj je důležitou částí mé profese“

Další otázka byla ve formě tvrzení a to zda „Vzdělávání a rozvoj je důležitou částí mé profese“. Respondenti měli rozhodnout, zda s tímto tvrzením souhlasí či nikoli. Z dvaceti sedmi respondentů odpovědělo osmnáct dotazovaných (67 %) rozhodně ano. Zbytek dotazovaných, tedy devět pedagogických pracovníků (33 %), zvolilo odpověď spíše ano. Další dvě odpovědi nezvolil žádný z respondentů. Výsledky jsou zobrazeny v grafu 4.4.

Graf 4.4 *Vzdělávání a rozvoj je důležitou částí mé profese*

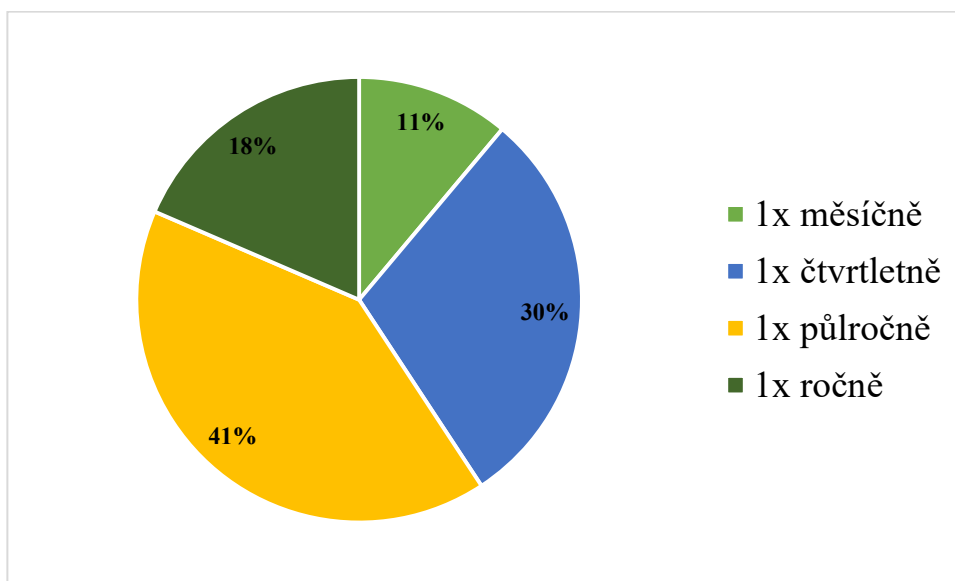


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 - Kolikrát ročně se účastníte vzdělávacích a rozvojových aktivit?

Na grafu 4.5 je zobrazováno kolikrát za rok se pedagogičtí pracovníci zúčastňují vzdělávacích a rozvojových aktivit. Skoro polovina respondentů, a to jedenáct pracovníků (41 %) uvedlo, že školení či kurzy absolvují 1x za půl roku. Častá druhá odpověď byla, že se zaměstnanci zúčastňují vzdělávacích aktivit 1x za čtvrt' roku. Tuto odpověď uvedlo osm zaměstnanců (30 %). Pět pedagogů (18 %) uvedlo, že školení se zúčastňují 1x za rok. A zbytek dotazovaných, tudíž tři zaměstnanci (11 %) uvedli, že školení či kurzy absolvují 1x za měsíčně. Žádný z dotazovaných neuvedl možnost „Nikdy“.

Graf 4.5 Četnost absolvovaných vzdělávacích činností

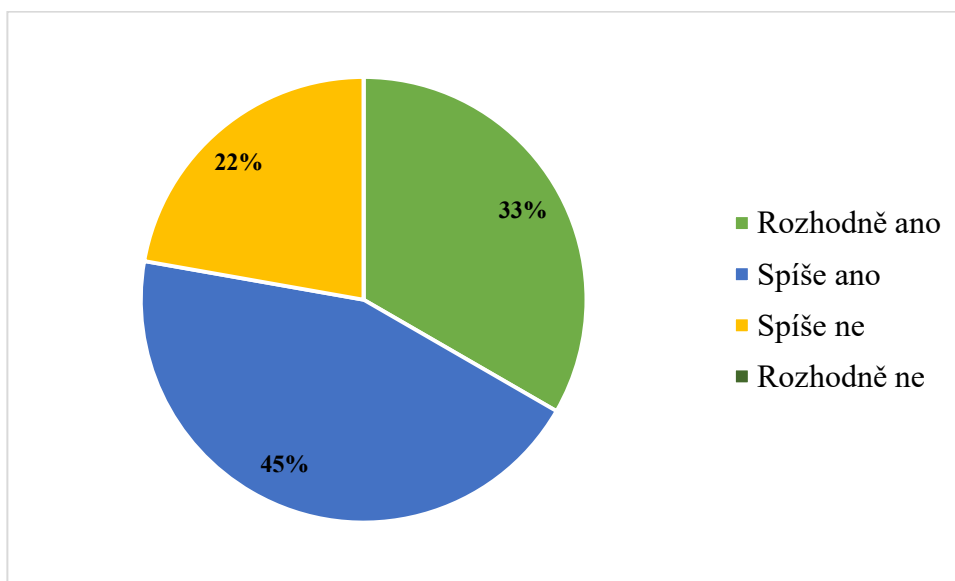


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 - Myslíte si, že tento počet vzdělávacích a rozvojových aktivit je dostatečný?

Daná otázka měla poukázat na to, zda pedagogičtí pracovníci jsou spokojeni s počtem vzdělávacích aktivit. U dvanácti dotazovaných zaměstnanců (45 %) bylo zjištěno, že s dosavadním počtem vzdělávacích aktivit jsou celkem spokojeni, jelikož zvolili odpověď spíše ano. Dalších devět zaměstnanců (33 %) vybralo odpověď rozhodně ano. Šest respondentů (22 %) z dvaceti sedmi dotazovaných vybrali otázku spíše ne. Možnost rozhodně ne nezvolil žádný dotazovaný. Odpovědi z otázky č. 6 jsou zachyceny na grafu 4.6.

Graf 4.6 Spokojenost s počtem vzdělávacích aktivit

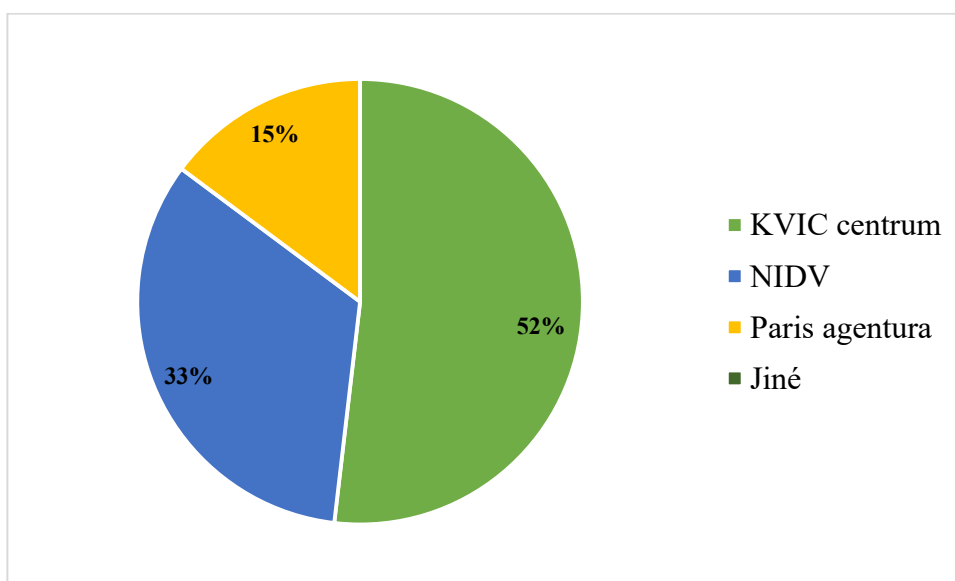


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7–U jaké vzdělávací organizace se nejčastěji účastníte školení či kurzů?

Tato otázka, byla určena k zjištění, jakou vzdělávací organizaci nejčastěji navštěvují zaměstnanci za účelem dalšího vzdělávání a rozvoje. Z grafu 4.7 lze rozeznat, že KVIC centrum navštěvuje 52 % dotazovaných, což činí čtrnáct zaměstnanců. Dalších devět zaměstnanců (33 %) nejčastěji absolvují kurzy či školení prováděné NIDV. Paris agenturu navštěvují čtyři pedagogičtí pracovníci (15 %). Jinou odpověď nezvolil žádný z dotazovaných.

Graf 4.7 Navštěvovanost jednotlivých vzdělávacích organizací

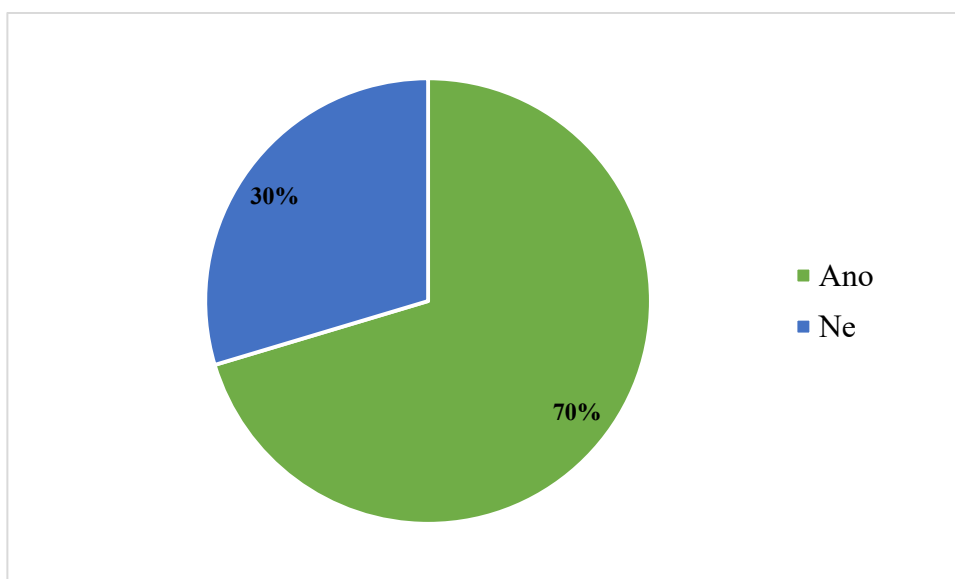


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 – Upřednostnili byste větší nabídku vzdělávacích institucí?

Graf 4.8 znázorňuje, zda by respondenti upřednostnili rozsáhlejší nabídku vzdělávacích a rozvojových institucí, které škola poskytuje. Velká většina dotazovaných (devatenáct zaměstnanců, což činí 70 % z celkového souboru respondentů) uvedla, že by uvítala větší výběr organizací, které poskytují další vzdělávání a rozvoj. Pouze osm dotazovaných (30 %) je spokojeno se současnou nabídkou.

Graf 4.8 Spokojenost s počtem vzdělávacích organizací

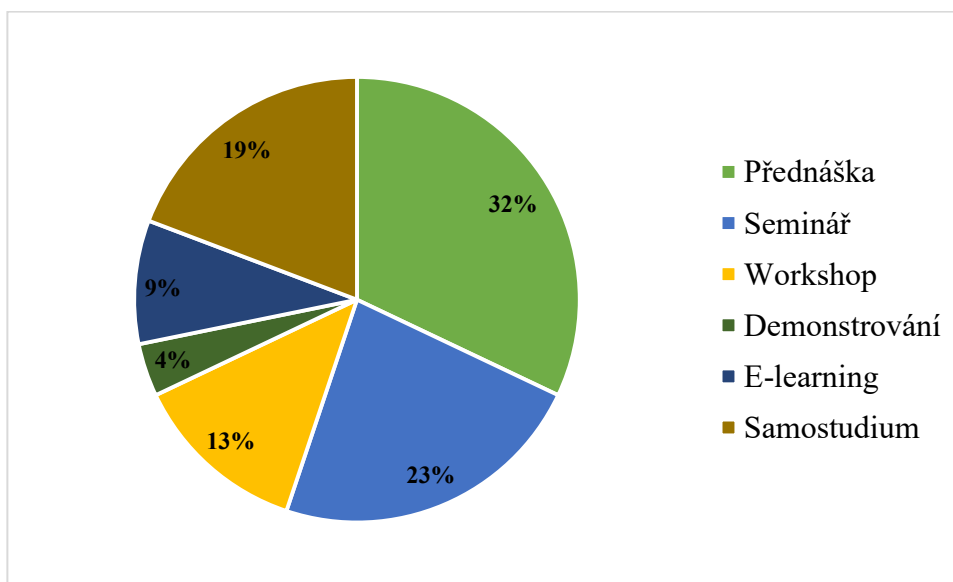


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9–S jakými metodami jste se při vzdělávání setkali? (je možno označit více odpovědí)

U této otázky byla možnost zvolit více než jednu odpověď. Z grafu 4.8 lze určit, že nejčastěji setkanou metodou při vzdělávání je přednáška, kterou zvolilo dvacet pět dotazovaných (32 %). Druhá nejčastější metoda podle respondentů je seminář. Tuto odpověď vybralo osmnáct zaměstnanců (23 %). Samostudium zvolilo patnáct pedagogů (19 %). Deset zaměstnanců (13 %) se již setkali s workshopem. Nicméně pouze sedm pracovníků (9 %) měli možnost vzdělávat se pomocí e-learningu. Tři pracovníci (4 %) využili metodu demonstrování.

Graf 4.8 Nejčastěji absolvovaná metoda

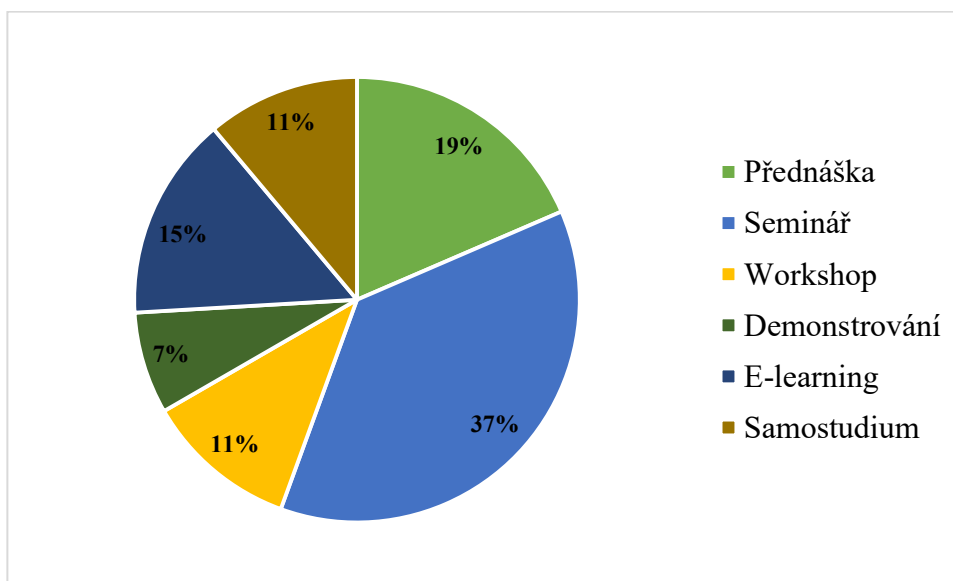


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10 – Jakou metodu ze zmíněných preferujete?

Graf 4.10 měl poukázat na to, jakou metodu ve skutečnosti pedagogičtí pracovníci preferují. První místo patří seminářům, jelikož metoda byla zvolena deseti respondenty (37 %). V druhém pořadí se nachází přednášky, které byly vybrány pěti respondenty (19 %). Čtyři dotazovaní (15 %) vybrali metody e-learning. Tři respondenti (11 %), vybrali možnost workshop a samostudium. Demonstrování bylo vybráno dvěma respondenty (7 %). Nicméně dle grafu patří na první místa seminářům a přednáškám. Je zapotřebí brát v úvahu, kolik lidí se zúčastnilo metod jako je přednáška a seminář a kolik lidí se zúčastnilo například demonstrování.

Graf 4.10 Preferovaná metoda při vzdělávání a rozvoje

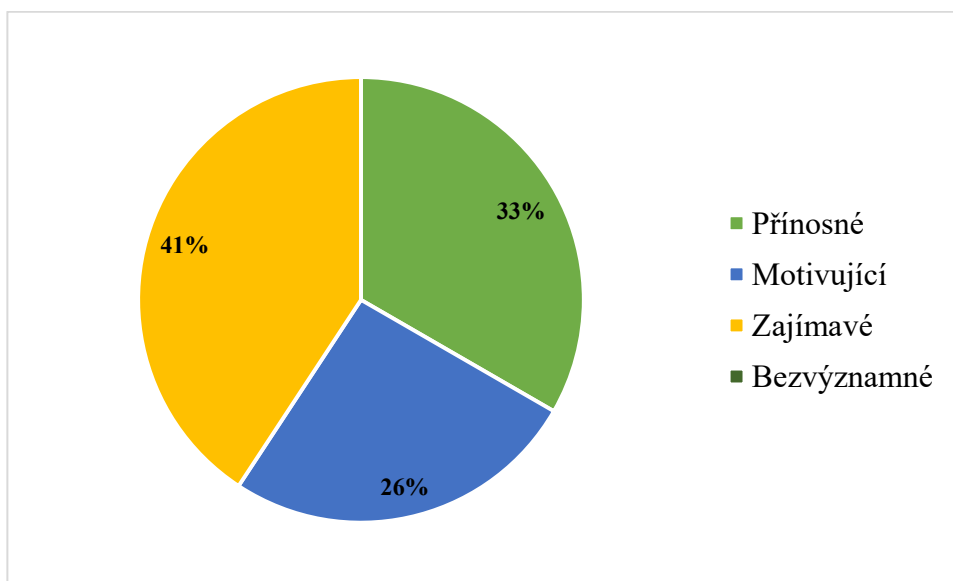


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11 - Hodnotí cíle vzdělávacích aktivit jako:

Graf 4.11 zobrazuje, jak jsou vnímány cíle vzdělávacích aktivit účastníky. Jedenáct pedagogů (41 %) vybralo, že cíle vzdělávacích aktivit jsou zajímavé. Devět pracovníků (33 %) uvedlo, že cíle jsou přínosné. Zbývajících sedm zaměstnanců (26 %) odpovědělo, že cíle jsou pro ně motivující. Možnost bezvýznamné nevybral nikdo.

Graf 4.11 Cíle vzdělávacích aktivit

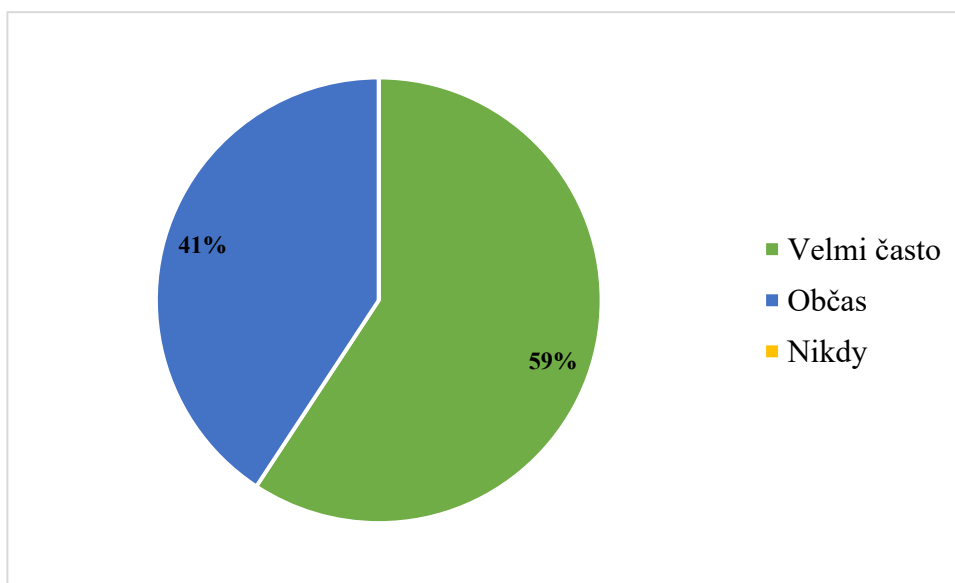


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12 - Jak často aplikujete získané vědomosti v praxi?

Otázka č. 12 zobrazuje jak často účastníci vzdělávacích a rozvojových aktivit používají získané vědomosti a dovednosti. Na výběr bylo z možností velmi často, kterou vybrala většina dotazovaných, a to šestnáct pedagogů (59 %). Další možnost byla odpověď často, kterou zvolil zbytek respondentů, a to jedenáct pedagogů (41 %). Poslední možnost odpovědi bylo nikdy, ovšem tuto možnost nezvolil žádný z dotazovaných. Odpovědi jsou znázorněny na grafu 4.12.

Graf 4.12 Aplikování získaných znalostí a dovedností

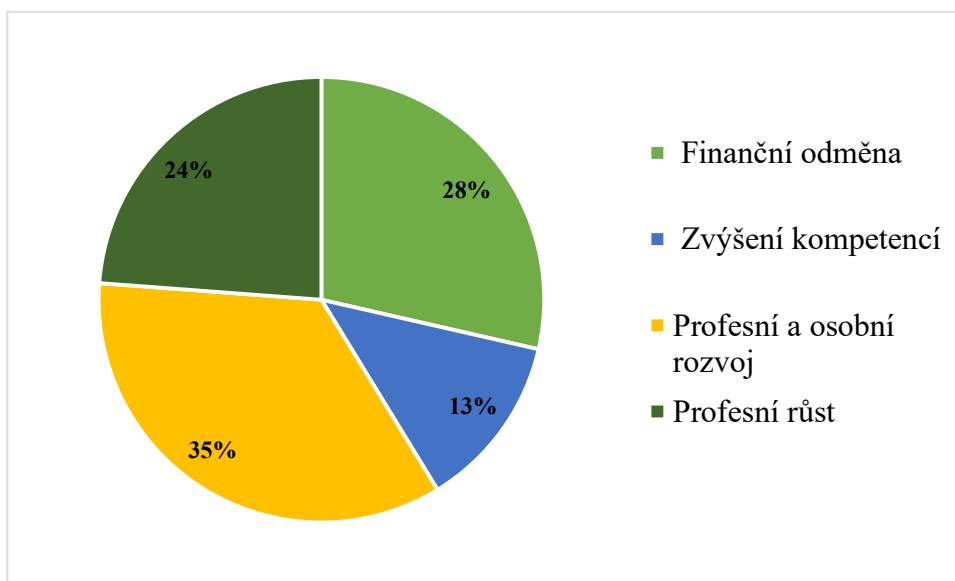


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13 - Co vás motivuje pro další vzdělávání? (můžete označit více odpovědí)

Otázka č. 13 je zaměřena na to, co zaměstnance motivuje při dalším vzdělávání a rozvoji. U otázky byla možnost více odpovědí. Dvacet dva respondentů (35 %) odpovědělo, že jejich zdroj motivace při vzdělávání je profesní a osobní rozvoj. Druhý největší podnět ke vzdělávání je finanční odměna. Tuto odpověď uvedlo osmnáct zaměstnanců (28 %). Patnáct dotazovaných (24 %) uvedlo jako motivaci profesní růst. Nejméně zvolenou variantou byla motivace kvůli zvýšení kompetencí, tu zvolilo pouze osm dotazovaných (13 %). Odpovědi jsou znázorněny na grafu 4.13.

Graf 4.13 Motivace pro další vzdělávání a rozvoj

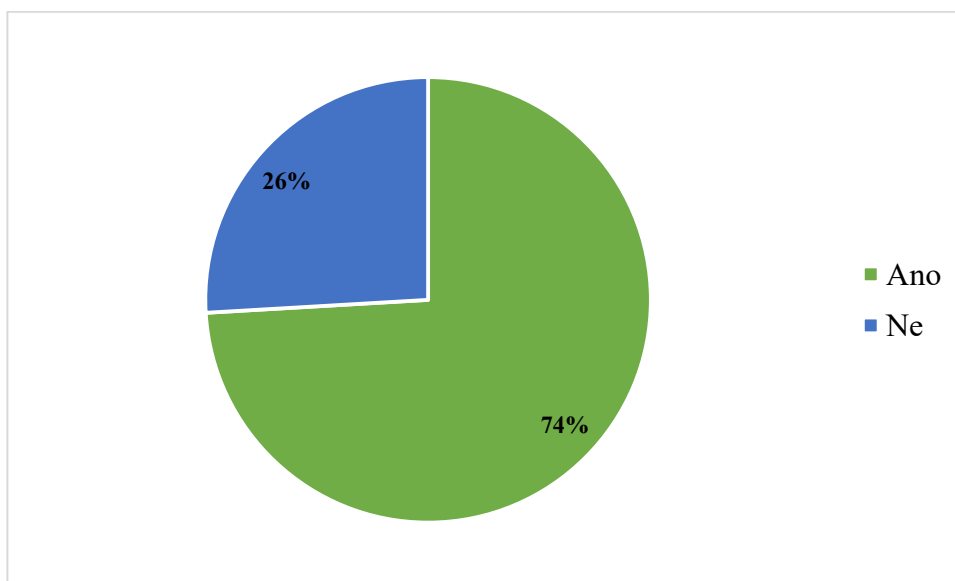


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14 - Vzděláváte se i mimo vzdělávací možnosti poskytnuté střední školou?

U této otázky byly respondenti dotazováni, zda využívají i jiné možnosti vzdělávání a rozvoje než ty, které jim poskytuje střední škola. Z grafu 4.14 vyplývá, že dvacet dotazovaných (74 %) zaměstnanců zvolilo odpověď ano. Zbýlých sedm pedagogických pracovníků (26 %) vybralo odpověď ne.

Graf 4.14 Vzdělávání i mimo střední školu

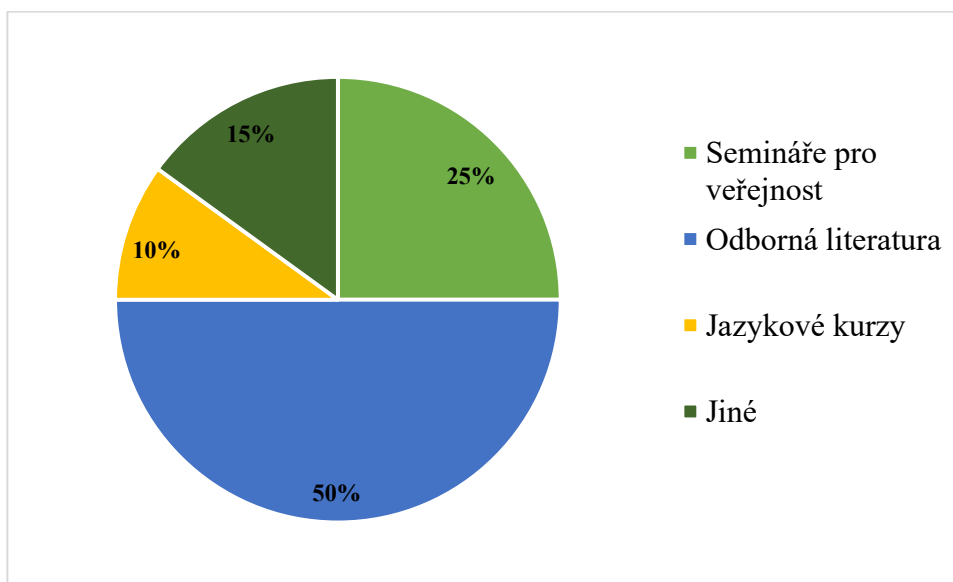


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15 - Pokud ano, o jaký druh vzdělávání se jedná?

Otázka č. 15 souvisí s předešlou otázkou č. 14. Na tuto otázku odpovídalo 20 respondentů. Většina z dotazovaných uvedla, že se vzdělávají mimo organizaci se hlavně prostřednictvím odborné literatury. Tuto odpověď zvolilo deset zaměstnanců (50 %). Semináře pro veřejnost využívá ke vzdělávání pět respondentů (25 %). Tři pracovníci (15 %) vybrali jiné možnosti. U jiných možností většina z nich uvedla kurzy, týkající se účetnictví, informačních technologií či psychologie. Zbývající dva zaměstnanci (10 %) vybrali vzdělávání mimo organizaci prostřednictvím jazykových kurzů. Odpovědi dotazovaných jsou znázorněny na grafu 4.15.

Graf 4.15 Druh vzdělávání nad rámec

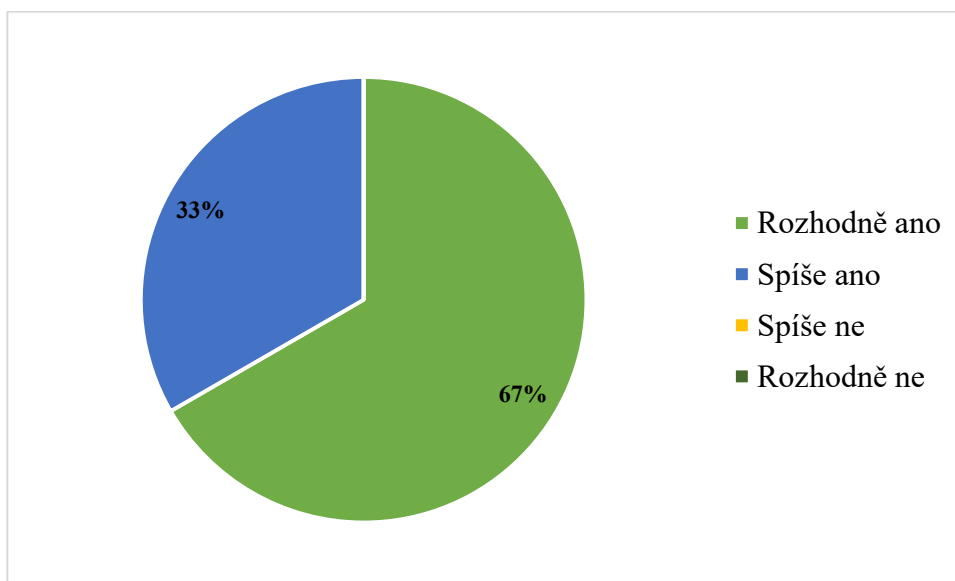


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16 - Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání a rozvoje na škole?

Otázka č. 16 se zaměřuje na to, zda jsou zaměstnanci školy spokojeni s dosavadním systémem vzdělávání a rozvoje. Většina dotazovaných, a to osmnáct pedagogů (67 %), zvolila odpověď rozhodně ano. Zbývajících devět zaměstnanců (33 %) vybralo možnost spíše ano. Další dvě možnosti nevybral žádný z respondentů. Odpovědi jsou zaznamenány na grafu 4.16.

Graf 4.16 Spokojenost s dosavadním systémem vzdělávání a rozvoje na škole

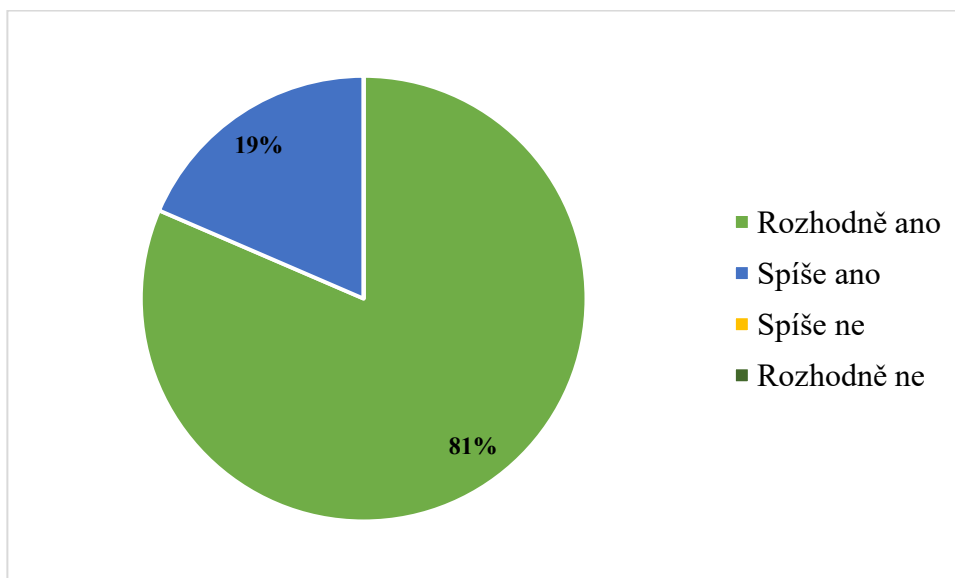


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17 - Jste nadále ochotni se dále vzdělávat a rozvíjet?

Z grafu 4.17 vyplývá, že zaměstnanci jsou nadále ochotni se vzdělávat a rozvíjet. Jelikož u otázky č. 18 vybralo dvacet dva respondentů (81 %) odpověď rozhodně ano. Zbytek dotazovaných, tedy pět zaměstnanců (19 %), zvolil odpověď spíše ano.

Graf 4.17 Ochota zaměstnanců nadále se vzdělávat a rozvíjet



Zdroj: vlastní zpracování

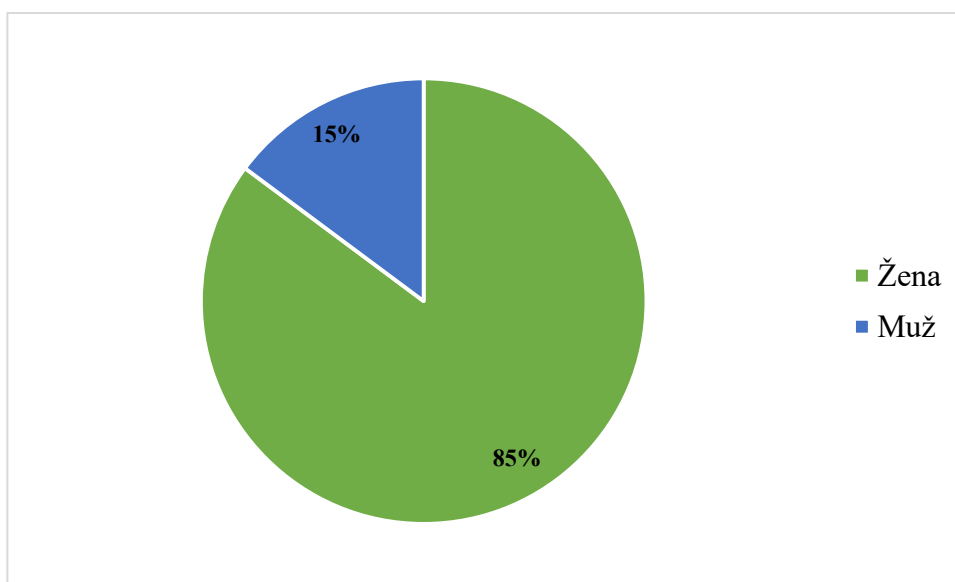
Otázka č. 18 - Máte nějaké návrhy či doporučení, jak by škola mohla zdokonalit dosavadní systém vzdělávání a rozvoje?

Tato otevřená otázka byla a dobrovolná a byla zodpovězena pouze pěti respondenty z celkových dvaceti sedmi. Tři dotazovaní se shodli na tom, že by upřednostnili více volných pracovních dnů, které jsou určené ke vzdělávání a profesnímu rozvoji. Jeden dotazovaný uvedl, že by preferoval větší výběr nabízených institucí. Zbývajících respondentů doporučil rozsáhlejší spolupráci se zahraničními partnery.

Otázka č. 19 – Pohlaví

Otázka č. 19 je demografická a měla poukázat na zastoupení žen a mužů na škole. Z grafu 4.19 lze vyčíst, že podstatné zastoupení mají na škole ženy. Dotazník vyplnilo dvacet tři žen (85 %) a čtyři muži (15 %).

Graf 4.19 Pohlaví

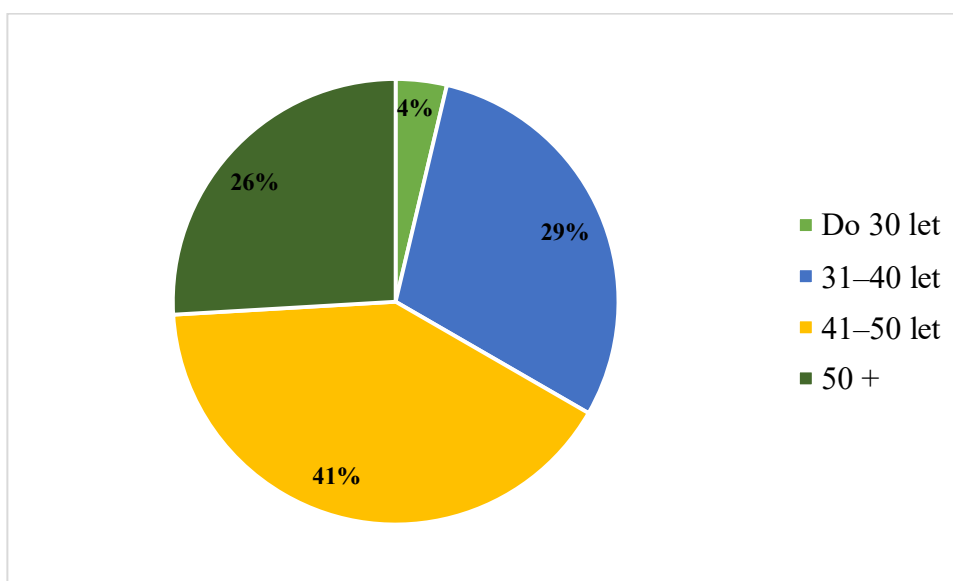


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20 – Věk

Otázka č. 20 je také pouze demografická, ze které vyplývá věková škála zaměstnanců. Graf 4.20 zobrazuje, že dotazník vyplnilo jedenáct zaměstnanců (41 %) od 41 do 50 let. Osm zaměstnanců (29 %) od 31 do 40 let, sedm zaměstnanců (26 %) nad 50 a jeden zaměstnanec (4 %) do 30 let.

Graf 4.20 Věk



Zdroj: vlastní zpracování

4.4.3 Shrnutí dotazníkového průzkumu

Dotazníkovým průzkumem bylo zjištěno, že zaměstnanci získávají informace o možnostech vzdělávání a rozvoje z velké části od nadřízených či kolegů. Zároveň dotazovaní zaměstnanci hodnotí tyto poskytnuté informace jako dostačující a podávané včas. Podle otázky č. 4 všichni zaměstnanci posuzují vzdělávání a rozvoj jako důležitou část své profese. Dle další otázky bylo zjištěno, že většina respondentů se vzdělávacích a rozvojových aktivit zúčastňuje minimálně 1x za půl roku. Víc jak polovina respondentů tento počet považuje za dostatečný. Přesto 22 % dotazovaných nezastávalo tento názor a preferovali by častější možnosti vzdělávacích a rozvojových aktivit. Dle dotazníkového šetření byly identifikovány 3 hlavní vzdělávací organizace, které na vybrané střední škole realizují proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jedná se organizaci KVIC centrum, NIDV, Paris agentura. Devatenáct respondentů z dvaceti sedmi by upřednostnilo rozsáhlejší nabídku vzdělávacích organizací. Následující otázky byly zaměřené na metody vzdělávání, které jsou aplikovány při procesu vzdělávání a rozvoje. Nejčastěji se respondenti setkávali s metodami *off the job*. Nejpoužívanější metody dle dotazníkového šetření jsou přednášky, semináře či samostudium. Zaměstnanci dle zjištěných údajů preferují metodu semináře. Je zapotřebí brát v úvahu, že s jinými metodami vzdělávání a rozvoje nemají takové zkušenosti. Například s metodou demonstrování se setkali tři respondenti a dva z nich tuto metodu preferují. Obdobná situace je u metody e-learningu. Většina zaměstnanců v dotazníku zodpověděla, že cíle vzdělávacích aktivit jsou zajímavé

anebo přínosné. Z údajů dotazníkového průzkumu vyplývá, že získané znalosti a dovednosti, ze vzdělávacích činností, využívají zaměstnanci v praxi velmi často. Další otázka souvisela s motivací pracovníků. Dle získaných údajů bylo zjištěno, že hlavní motivací pro zaměstnance je profesní a osobní rozvoj. Na druhém místě byl umístěn profesní růst, dále finanční odměna a v poslední řadě zvýšení kompetencí. Dvě otázky z dotazníkové šetření byly zaměřeny také na to, zda se zaměstnanci vzdělávají i mimo střední školu. Podstatná část dotazovaných zodpověděla, že se vzdělávají i nad rámec nabídky vzdělávacích a rozvojových aktivit poskytnuté školou. Vzdělávání a rozvoj nad rámec většinou zaměstnanci realizují prostřednictvím odborné literatury, seminářů určených pro veřejnost či školením zaměřující se na účetnictví, informační technologie či psychologii. Bylo zjištěno, že současný stav vzdělávání a rozvoje ve vybrané škole vyhovuje většině zaměstnancům. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že pedagogičtí pracovníci jsou nadále ochotni se vzdělávat a rozvíjet. U otevřené otázky, bylo cílem zjistit návrhy či doporučení zaměstnanců pro současný stav vzdělávání a rozvoje. Na otevřenou otázku, které poskytla možnost určení návrhu či doporučení, odpovědělo pouze pět respondentů. Z jejich odpovědí vyplývá, že by preferovali více volných pracovních dnů na vzdělávání a rozvoj. Poslední dvě otázky byly identifikační. Bylo zjištěno, že soubor respondentů byl tvořen ze 23 žen a 4 mužů. Poslední otázkou byl věk dotazovaných. Nejvíce respondentů patřilo do věkové kategorie 41 až 51 let.

5 Návrhy a doporučení

Tato část bakalářské vychází z aplikace teoretické části bakalářské práce, ze získaných sekundárních údajů a z výsledků dotazníkového šetření. Jsou zde prezentovány návrhy a doporučení, které mohou zvýšit účinnost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v současném systému školy. Předkládané návrhy a doporučení mohou navýšit spokojenost pedagogů i jejich žáků.

Návrh č. 1 Zpětná vazba pedagogů ze vzdělávacích aktivit

Ve většině případů proces vzdělávání a rozvoje realizuje exténní vzdělávací organizace. Tato vzdělávací organizace na vyžádání střední školy zpracuje zprávu či hlášení. Zpráva či hlášení zpravidla obsahuje vyhodnocení celkového procesu. Z toho vyplývá, že samotná střední škola získané znalosti a dovednosti zaměstnanců neověřuje. Pro vedení školy by mohlo být přínosné získat zpětnou vazbu přímo od zaměstnanců na danou vzdělávací aktivitu. Zpětná vazba by probíhala po ukončení dané vzdělávací aktivity. Byla by vedena formou diskuze, která by zapojovala pouze osoby zúčastněné dané vzdělávací činnosti a určeného hodnotitele. Hodnotitelem by měla být osoba, která je na vybrané střední škole zaměstnána. Zároveň může mít vliv na výběr vzdělávací organizace, případně vzdělávací metody. V nejlepším případě by hodnotitelem mohl být ředitel či jeho zástupce. Cílem zpětné vazby by bylo získat informace o průběhu vzdělávací aktivity, o přístupu lektora a o formě konečného hodnocení. Také o tom, zda vzdělávací aktivita přinesla zaměstnancům požadovaný užitek. Nevhodná by byla písemná forma, jelikož u této formy by hodnotitel neměl možnost se doptat na nejasné odpovědi. Zároveň by písemná forma mohla vyvolat pocit testování. Zpětná vazba by pomohla vybrané střední škole získat přehled o vzdělávacích aktivitách, které zaměstnanci absolvují. Současně prostřednictvím zpětné vazby by škola mohla posoudit, zda vzdělávací aktivita byla užitečná pro pedagoga a zároveň pro školu. Zpětná vazba by také mohla sloužit jako zdroj informací pro další výběr vzdělávacích organizací.

Návrh č. 2 Rozšíření počtů vzdělávacích organizací

Dle zjištěných informací z dotazníkového šetření, lze určit, že ne všem zaměstnancům počet vzdělávacích aktivit či počet vzdělávacích organizací vyhovuje. Šest dotazovaných zaměstnanců z dvaceti sedmi uvedlo, že počet vzdělávacích aktivit za rok je nedostatečný. Zároveň 19 respondentů by upřednostnili rozsáhlejší výběr z nabízených vzdělávacích organizací. Pro zdokonalení vzdělávání a rozvoje a pro větší

spokojenost zaměstnanců, by bylo prospěšné rozšířit výběr ze vzdělávacích organizací. Škola by měla soustavně monitorovat jak domácí, tak zahraniční nabídku vzdělávacích organizací. Nově objevené nabídky vzdělávacích organizací mohou splňovat současně požadavky školy a také potřeby zaměstnanců. Do rozsáhlejšího výběru vzdělávacích organizací by mohli být zapojeni i zaměstnanci. Zároveň při výběru dané vzdělávací organizace by bylo zapotřebí, aby výběr dané vzdělávací organizace byl konzultován se zaměstnanci.

Návrh č. 3 – Metody vzdělávání

Bylo zjištěno, že většina zaměstnanců má zkušenosti s přednáškou či seminářem. Zároveň dalším zjištěním bylo to, že zaměstnanci současně preferují seminář a přednášku. Nicméně je nutné si uvědomit, že seminářů či přednášek se zúčastnila většina respondentů na rozdíl od workshopů či od demonstrování. Demonstrování se zúčastnili pouze 3 zaměstnanci a již 2 z nich tuto metodu upřednostňují. Pro zaměstnance by bylo zajímavější i prospěšnější vyzkoušet také jiné metody vzdělávání a rozvoje. Nové metody by mohly zvýšit zájem a motivaci zaměstnanců o další vzdělávání a rozvoj. Škola by se měla zaměřit na ty organizace, které vyučují například metodou e-learningu, zmíněného demonstrování či workshopů nebo pomocí *outdoorových* aktivit.

Návrh č. 4 – Vzdělávání mimo organizaci

Velká část zaměstnanců při dotazníkovém šetření uvedla, že se vzdělávají i mimo organizaci. Aby zaměstnanci neměli zapotřebí zajišťovat si jiné zdroje vzdělávání a rozvoje než poskytuje škola, měla by se škola zaměřit právě na tyto vzdělávací činnosti, které zaměstnanci dle výsledků dotazníkového průzkumu vyhledávají. Ve většině případů se zaměstnanci vzdělávají nad rámec vzdělávací nabídky, poskytnuté školou. Například prostřednictvím odborné literatury či seminářů pro veřejnost. Pro školu by bylo přínosem vybudovat v prostorách školy knihovnu se studovnou. V knihovně by se nacházela jak odborná literatura, tak odborné časopisy nejen z českých zdrojů, ale také ze zdrojů zahraničních. Škola by také mohla oslovit organizátory zmíněných veřejných seminářů a vyjednat pořádání těchto seminářů přímo na škole. Tento návrh by mohl přispět ke spokojenosti zaměstnanců. Zvýšila by se dostupnost vzdělávacích aktivit pro pedagogické pracovníky. Zároveň prostřednictvím veřejných seminářů by škola pro okolí byla více viditelná a vzrostla by se celková prestiž střední školy.

6 Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na střední škole. Společně se zaměřením bakalářské práce byly určeny hlavní cíle bakalářské práce. Mezi hlavní cíle bylo stanoveno analyzovat a zhodnotit současný systém vzdělávání a rozvoje na vybrané střední škole. Zároveň rozpoznat využívané metody při vzdělávání a rozvoji. Na základě získaných informací stanovit návrhy či doporučení pro zdokonalení současného systému vzdělávání a rozvoje na vybrané střední škole. Cíle bakalářské práce byly dosaženy. Bakalářská práce byla rozvržena do šesti kapitol.

První kapitola byla úvodní, kde bylo uvedené téma bakalářské práce a zároveň zde byly zobrazeny již zmíněné hlavní cíle. Rovněž části bakalářské práce byly zde zařazeny a prezentovány do šesti kapitol.

Následně na úvodní kapitolu navazuje kapitola druhá neboli teoretická východiska vzdělávání a rozvoje. Druhá kapitola byla zaměřena na popis personální práce, lidských zdrojů a jejich řízení v organizacích. Následně v této části byly objasněny pojmy strategického vzdělávání a rozvoje a také rozdíly mezi učením se, vzděláváním a rozvojem. Dále zde je popsán proces vzdělávání a rozvoje a podrobně jeho čtyři etapy – identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocení vzdělávání a rozvoje. Zároveň v druhé kapitole jsou charakterizovány osoby, které vzdělávání a rozvoj ovlivňují. Závěr kapitoly obsahuje popis metod a technik pro získávání dat. Podrobněji je zde popsána metoda dotazování, jelikož byla použita při získávání názorů pedagogů na současný stav vzdělávání a rozvoje v organizaci.

Třetí kapitola neboli charakteristika vybrané střední školy byla zaměřena na popis střední školy, na kterou byla zároveň provedena analýza vzdělávání a rozvoje. Tato kapitola obsahuje základní informace o vybrané střední škole, o historii školy a o struktuře zaměstnanců v organizaci. Struktura zaměstnanců byla současně zobrazena ve výšečovém grafu.

Čtvrtá kapitola neboli analýza současného systému vzdělávání a rozvoje byla orientována na popis současné situace vzdělávání a rozvoje. Kapitola čtvrtá obsahuje tři základní okruhy, podle kterých je vzdělávání a rozvoj na škole organizován. Dále jsou zde popsány projekty, kterých se vybraná střední škola účastnila a účastní. Kapitola také zahrnuje popis systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na vybrané střední

škole. V poslední části této kapitoly byla zobrazena analýza výsledků dotazníkového šetření. Výsledky z dotazníkového průzkumu byly zobrazeny v grafech společně s komentářem.

Pátá kapitola neboli návrhy a doporučení byla zaměřena na propojení teoretických a praktických informací. Pomocí získaných informací byly stanoveny 4 návrhy na zdokonalení dosavadního systému vzdělávání na vybrané střední škole. Navržená doporučení se týkala rozšíření počtu vzdělávacích organizací, získání zpětné vazby zaměstnanců na danou vzdělávací aktivitu, využívání většího počtu vzdělávacích metod a zvýšení dostupnosti různých zdrojů vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance.

Šestá kapitola neboli závěr popisuje shrnutí celé bakalářské práce a rekapituluje každou kapitolu zvlášť. Rovněž poukazuje na cíle bakalářské práce, které byly splněny.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
4. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
5. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
6. BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
7. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
8. EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-197-9.
9. HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
10. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

11. KIROVOVÁ, Iva, 2017. Motivace. In: P. Horváthová et al. *Základy managementu*. 2. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, s. 149–163. ISBN 978-80-248-4102-1.
12. KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.
13. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
14. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
15. KOUBEK, Ladislav a Zuzana BROSKVOVÁ. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. V Brně: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.
16. MATHIS, Robert L. a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.
17. MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
18. PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.
19. PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.
20. SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

21. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
22. URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.
23. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
24. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
25. ZELINKOVÁ, Kateřina, 2017. Manažer. In: P. Horváthová et al. *Základy managementu*. 2. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, s. 15–31. ISBN 978-80-248-4102-1.
26. OBCHODNÍ AKADEMIE ČESKÝ TĚŠÍN: *Historie školy* [online]. Český Těšín, 2018 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: . <http://www.obaka-cestesin.cz/historie-skoly.html>
27. OBCHODNÍ AKADEMIE ČESKÝ TĚŠÍN: *Projekty* [online]. Český Těšín, 2018 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <http://www.obaka-cestesin.cz/projekty.html>
28. OBCHODNÍ AKADEMIE ČESKÝ TĚŠÍN: *Úřední deska* [online]. Český Těšín, 2018 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <http://www.obaka-cestesin.cz/uredni-deska.html>
29. OBCHODNÍ AKADEMIE ČESKÝ TĚŠÍN: *Základní informace* [online]. Český Těšín, 2018 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <http://www.obaka-cestesin.cz/zakladni-informace.html>

30. KRAJSKÉ ZAŘÍZENÍ PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ A INFORMAČNÍ CENTRUM, NOVÝ JIČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE: *O nás* [online]. 2019 [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: https://www.kvic.cz/stranka/10/O_nas/Zakladni_udaje
31. NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ: *Poslání* [online]. 2019 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.nidv.cz/o-nas/poslani>
32. NIDV ROZCETSNÍK PRO PEDAGOGICKÉ PRACOVNÍKY: *Informace o DVPP* [online]. 2019 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <http://rozcestnik.nidv.cz/front/sekce/96?idCategory=96>
33. PARIS VZDĚLÁVACÍ AGENTURA S.R.O.: *O nás* [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://paris-karvina.cz/o-nas/>
34. PEČETĚ KVALITY COMENIUS 2015 [online]. *Dům zahraniční spolupráce*, 2015 [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: https://www.dzs.cz/file/4969/ERASMUS%20_Comenius_Pecet_kvality_2015.pdf
35. Interní zdroje školy

Seznam zkratk

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

DVPP – Další vzdělávání pedagogických pracovníků

EBG – European Business Game

ECDL – European Computer Driving Licence

EEA/EFTA – European Economic Area/ European Free Trade Association

EU – Evropská unie

FIF – Fiktivní firma

ICT – Information and Communication Technologies

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NIDV – Národní institut dalšího vzdělávání

NSR – Německá spolková republika

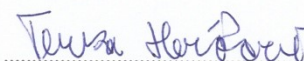
ZAV – Psaní na klávesnici počítače hmatovou metodou

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6.5.2019



Tereza Horáková

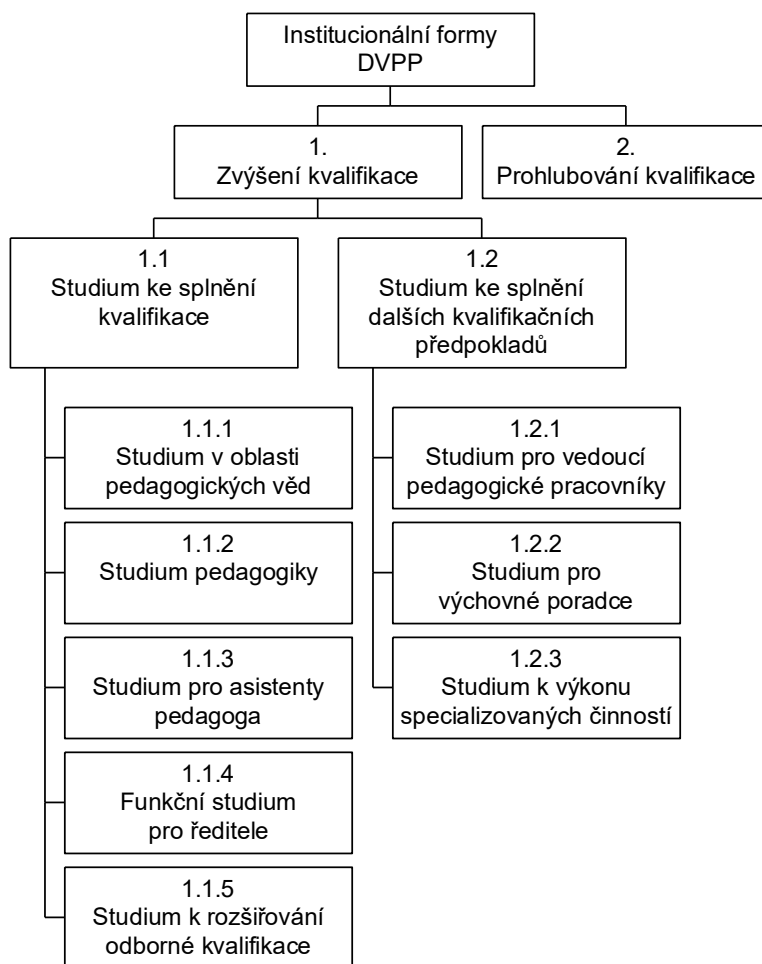
Seznam příloh

Příloha 1 Institucionální formy DVPP

Příloha 2 Dotazník

Příloha 1

Institucionální formy DVPP



Zdroj: interní údaje střední školy

Příloha 2

Vážená paní, vážený pane,

Mé jméno je Tereza Horáková a jsme studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty, Vysoké školy Báňské Technické univerzity Ostrava, zároveň jsem bývalou absolventkou této střední školy. Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci“. Dotazník je sestaven z 20 otázek. Vámi získané odpovědi budou použity pouze ke zpracování mé bakalářské práce. U otázky prosíme označte pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno v popisu otázky jinak. Vyplnění dotazníku by mělo trvat okolo 8-10 minut a dotazník je zcela anonymní.

Předem Vám děkuji za vstřícnost a za spolupráci u mé bakalářské práce.

Tereza Horáková

1. Odkud získáváte informace o možnostech dalšího vzdělávání?

- a) Od nadřízených
- b) Od kolegů
- c) Z internetu
- d) Z nabídky samotné vzdělávací organizace (letáky)
- e) Jiné....

2. Jsou tyto informace dostačující?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

3. Dostáváte informace včas?

- a) Ano
- b) Ne

4. „Vzdělávání a rozvoj je důležitou částí mé profese“

- a) Rozhodně ano

- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

5. Kolikrát ročně se účastníte vzdělávacích a rozvojových aktivit?

- a) 1x měsíčně
- b) 1x čtvrtletně
- c) 1x půlročně
- d) 1x ročně
- e) Nikdy

6. Myslíte si, že tento počet vzdělávacích a rozvojových aktivit je dostatečný?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

7. U jaké vzdělávací organizace se nejčastěji účastníte školení či kurzů?

- a) KVIC centrum
- b) NIDV
- c) Paris agentura
- d) Jiné: ...

8. Upřednostnili byste větší nabídku vzdělávacích institucí?

- a) Ano
- b) Ne

9. S jakými metodami jste se při vzdělávání setkali? (je možno označit více odpovědí)

- a) Přednáška
- b) Seminář

- c) Workshop
- d) Demonstrování
- e) E-learning
- f) Samostudium

10. Jakou metodu ze zmíněných preferujete?

- a) Přednáška
- b) Seminář
- c) Workshop
- d) Demonstrování
- e) E-learning
- f) Samostudium

11. Hodnotí cíle vzdělávacích aktivit jako:

- a) Přínosné
- b) Motivující
- c) Zajímavé
- d) Bezvýznamné

12. Jak často aplikujete získané vědomosti v praxi?

- a) Velmi často
- b) Občas
- c) Nikdy

13. Co vás motivuje pro další vzdělávání? (můžete označit více odpovědí)

- a) Finanční odměna
- b) Zvýšení kompetencí
- c) Profesní a osobní rozvoj
- d) Profesní růst

14. Vzděláváte se i mimo vzdělávací možnosti poskytnuté střední školou?

- a) Ano
- b) Ne

15. Pokud ano, o jaký druh vzdělávání se jedná?

- a) Semináře pro veřejnost
- b) Odborná literatura
- c) Jazykové kurzy
- d) Jiné

16. Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání a rozvoje na škole?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

17. Jste nadále ochotni se dále vzdělávat a rozvíjet?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

18. Máte nějaké návrhy či doporučení, jak by škola mohla zdokonalit dosavadní systém vzdělávání a rozvoje?

.....
.....
.....

19. Pohlaví

- a) Žena
- b) Muž

20. Věk

- a) Do 30 let

b) 31–40 let

c) 41–50 let

d) 50 +

